Daniele Jalla

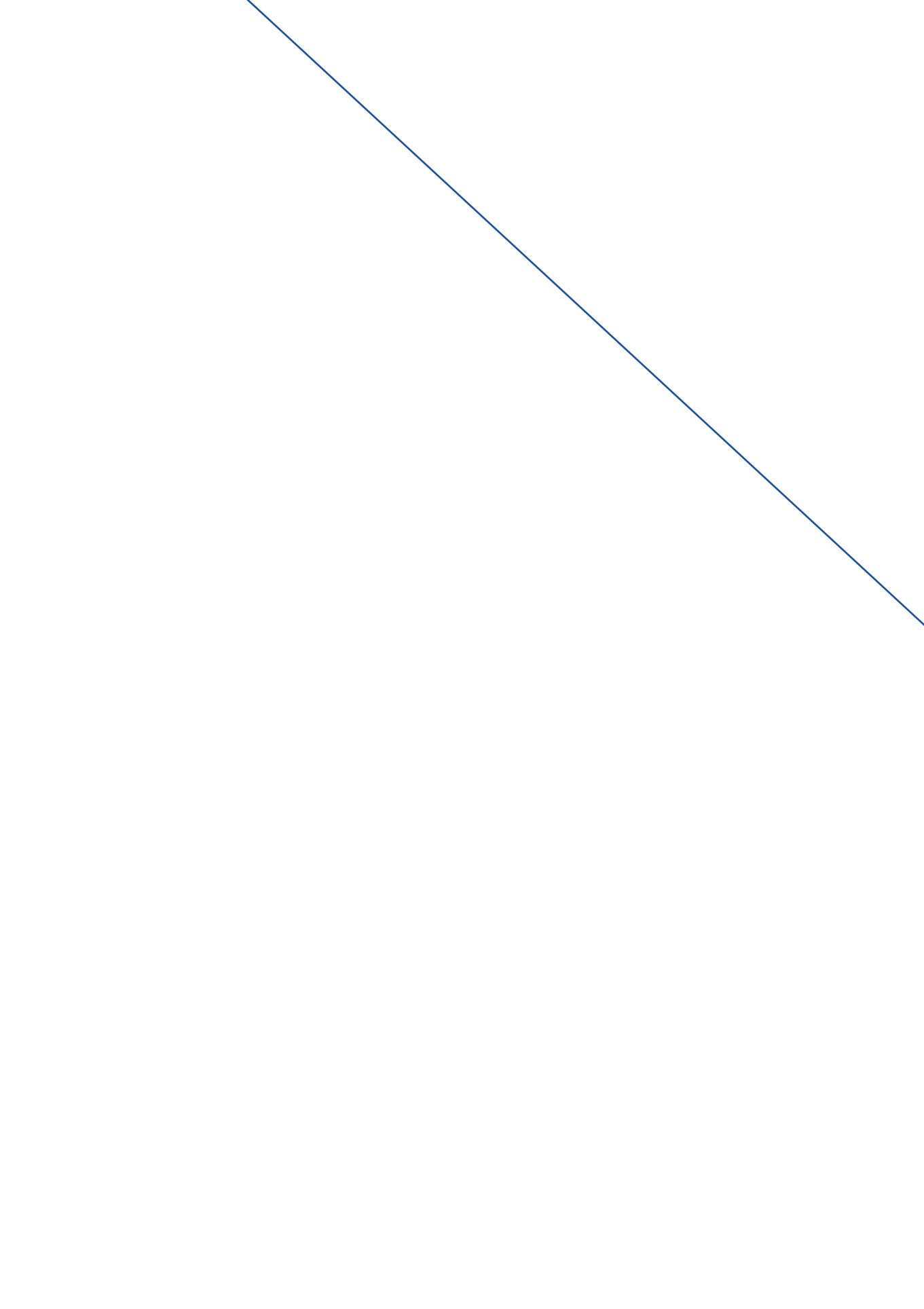
Il museo accogliente

Manuale di pratica museale

2025
Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali
Via del Collegio Romano 27
00186 Roma
www.fondazionescuolapatrimonio.it

Edizione cartacea
ISBN 979-12-80311-31-3
Edizione digitale
ISBN 979-12-80311-32-0

L'edizione digitale del volume è pubblicata in Open Access.
L'edizione è rilasciata con licenza Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International
(CC BY-SA 4.0: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).
La licenza consente di condividere i contenuti con qualsiasi mezzo e formato, di modificare
i contenuti per qualsiasi fine, anche commerciale, purché sia inserita una menzione di paternità
adeguata, sia fornito un link alla licenza, sia indicato se sono state effettuate delle modifiche
e i materiali modificati siano distribuiti con la stessa licenza dei contenuti originari.



Daniele Jalla

Il museo accogliente

Manuale di pratica museale

Prefazione

Questo manuale propone, ampliandoli e integrandoli, i contenuti del corso multimediale "*Il museo accogliente*" realizzato con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali nel 2021.
Il lettore non si lasci sviare dal titolo – *Il museo accogliente* – che corrisponde a quello del suo sesto e ultimo capitolo, perché i cinque capitoli precedenti abbracciano l'insieme delle condizioni necessarie a un museo per assicurare ai suoi visitatori e utenti di essere accolti come "ospiti attesi e desiderati" e cioè per avere un'organizzazione e un funzionamento pienamente rispondenti agli standard minimi internazionali e nazionali che rendono un museo degno di essere considerato tale.
Per accogliere degnamente degli ospiti, la casa deve essere a posto da ogni punto di vista e tutto deve funzionare a dovere. E lo stesso vale per un museo.
Concepito per essere rivolto al personale addetto all'accoglienza, alla sicurezza e alla vigilanza dei musei, alla prova dei fatti riteniamo che questo manuale possa essere utile – come testo di base – non solo a tutti gli addetti di un museo, nessuno escluso, ma anche a tutti coloro che vogliono avvicinarsi alla professione museale acquisendone una prima essenziale conoscenza, teorica e pratica.
Scritto al termine di una pluriennale esperienza di lavoro nei musei e al tempo stesso di docenza universitaria della museologia e museografia, il testo condensa l'insieme degli insegnamenti acquisiti attraverso la lettura della vasta letteratura internazionale in materia, ma parallelamente attraverso la pratica e l'ascolto delle colleghe e dei colleghi con cui ho avuto modo e piacere di lavorare, dei visitatori e dei professionisti museali incontrati nei più diversi contesti in cui ho avuto l'occasione e il privilegio di operare.
Esentandoli dalla responsabilità di quanto propone il manuale, considero tutte e tutti loro come suoi, diretti e indiretti, coautori con un debito particolare nei confronti delle colleghe e dei colleghi dei Musei civici torinesi e di quelle e quelli di ICOM Italia e, naturalmente, di chi ha collaborato con me alla ideazione ed elaborazione del corso multimediale e dei laboratori attraverso cui sono stati predisposti questionari e liste di controllo destinati ai responsabili dei musei e dei servizi di accoglienza del pubblico proposti nella pubblicazione "Questo museo è accogliente?", disponibile online e necessario complemento di questo manuale.
A tutte e tutti loro il mio grazie, e un grazie particolare a chi ha voluto e accompagnato la preparazione del corso, l'organizzazione dei laboratori e la stesura, revisione e pubblicazione di questo manuale e cioè, in ordine di apparizione: Martina De Luca, Alessandra Vittorini, Cristina Miedico, Ilaria Zucchini, Federica Lamonaca, Stefania Schir, Roberta Fedele, Erica Giacosa.

Daniele Jalla

Introduzione

L'opportunità di pubblicare un manuale di "pratica museale" è scaturita nel contesto delle attività formative che la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, sin dalla sua istituzione, dedica ai professionisti museali. Un percorso avviato nel 2021 con il programma *Musei in corso* condotto con le Direzioni generali Musei ed Educazione ricerca e istituti culturali del Ministero della Cultura a sostegno della creazione e della crescita del Sistema museale nazionale, proseguito con le due edizioni di *Toolkit for museum* e che perdura nei più ampi programmi realizzati nell'ambito delle misure PNRR del Ministero della Cultura, *Dicolab. Cultura al digitale e Personeper*, dedicati l'uno alla trasformazione digitale del patrimonio culturale e il secondo all'accessibilità di musei, archivi, biblioteche e altri luoghi della cultura.
È un manuale che unisce teoria e prassi e intesse la riflessione sul significato e il ruolo del museo con l'analisi puntuale e documentata delle sue funzioni. Un manuale scritto "da chi fa per chi fa", pensato ad uso del personale di accoglienza sicurezza e vigilanza ma, poiché assume il museo come un'impresa collettiva, diventa di interesse per tutti i professionisti che operano al suo interno.
A partire dal titolo *Il museo accogliente*, questo manuale ci fa capire come la cura degli oggetti e delle memorie che ogni museo conserva non è un'operazione asettica, presuppone l'ascolto, la tensione per la relazione umana. Un museo accogliente, ci ricorda Jalla, è un museo in ascolto e il museo diventa accogliente quando tutto lo staff sa essere accogliente, quando sa prendersi cura dei suoi visitatori.
Questo manuale, si è detto, prende le mosse da un corso di formazione e la formazione, nella prospettiva della nostra Scuola, è relazione e cura, è uno spazio aperto in cui chi partecipa è coinvolto con i propri saperi, le proprie abilità, i propri interessi e i propri sguardi e contribuisce a creare nuove conoscenze.

Onofrio Cutaia

Commissario straordinario
Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

COS'È UN MUSEO

INTRODUZIONE

13 **1** – COS'È UN MUSEO
13 Si fa presto a dire museo...
14 Cinquant'anni dopo
15 La parola museo
16 Museo/musei
17 Sono tutti musei?
18 Il "museale"
19 Museo: una definizione

20 **2** – IL MUSEO COME ISTITUTO
20 Il museo: un'istituzione e un istituto
21 Le funzioni del museo
22 La collezione
23 Le finalità del museo
24 Il museo da collezione a istituto
25 La "riforma" del 2014
26 Lo *status* di istituto
27 Le forme di esistenza di un museo
27 I musei-ufficio
28 Il museo ad autonomia limitata
29 Il museo indipendente
30 Identità
31 Posizionamento
32 Missione
33 Funzioni tipiche e ausiliarie
34 Governo e gestione dei musei
35 Gli organi di governo

36 **3** – IL PERSONALE MUSEALE
36 La struttura organizzativa
37 Il direttore e gli uffici di direzione
38 I principali profili professionali
39 Profili, non persone fisiche
40 Il personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza
41 Una figura storica: il custode
42 Al giorno d'oggi
43 Cosa intendiamo per accoglienza, vigilanza e sicurezza
44 I principali compiti del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza
45 Inoltre
46 Competenza, attenzione e tante altre cose insieme

Appendice
Un secolo di normativa statale e regionale in materia di musei (1902-2004)
Leggi e norme

IL MUSEO CONSERVA

INTRODUZIONE

55 **1** – GLI STANDARD MUSEALI
55 Cosa sono gli standard museali?
56 Il *Codice Etico ICOM per i Musei*
57 La registration dei musei in Gran Bretagna
58 L'*Atto di indirizzo* del 2001
59 Una svolta decisiva
60 I livelli uniformi di qualità per i musei

61 **2** – LE COLLEZIONI
61 La gestione e cura delle collezioni
62 Collezione/collezioni
63 Da "cose" a "oggetti" museali
64 Una grande varietà di oggetti
65 Istituti e luoghi della cultura

66 **3** – LA GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI
66 Principi fondamentali
67 L'incremento del patrimonio
68 La registrazione
69 La documentazione
70 La catalogazione
71 Dal cartaceo al digitale
72 La conservazione
73 Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio
74 La movimentazione: gestione e controllo formalizzati delle procedure
75 La ricerca
76 Depositi e spazi espositivi

77 **4** – IL PERSONALE
77 I profili coinvolti
78 Compiti specifici del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza

IL MUSEO PROTEGGE

INTRODUZIONE

83 1 – LA SICUREZZA IN AMBITO MUSEALE
83 La sicurezza nei musei
84 Competenza ed esperienza
86 *Safety* e *security*
87 Un approccio globale
88 La cultura della sicurezza
89 Dalla cultura alla gestione della sicurezza

90 2 – LA PREVENZIONE
90 L'analisi dei rischi
91 L'esame della struttura: la posizione geografica e la collocazione specifica
92 L'esame della struttura: sue caratteristiche e caratteristiche dell'area esterna
93 L'esame della struttura: reti e impianti tecnologici
94 La verifica dell'organizzazione
95 Il D. M. 569/1992

96 3 – IL PIANO E L'ORGANIZZAZIONE DELLA SICUREZZA
96 Il *Piano di sicurezza ed emergenza*
97 L'organizzazione della sicurezza

98 4 – LE EMERGENZE
98 Le emergenze
99 La gestione delle emergenze
100 Apprendere dalle emergenze

101 5 – IL PERSONALE
101 Nessuno escluso
102 Un lavoro di squadra
103 Compiti specifici del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza
104 Custodi del patrimonio
105 Essere e sentirsi sicuri
105 Dieci regole generali
106 Cinque principi base

IL MUSEO COMUNICA

INTRODUZIONE

111 1 – IL MUSEO COME MEDIUM
111 Esporre e comunicare
112 Pubblico e pubblici
113 Accessibilità e accessibilità

114 2 – L'ACCESSIBILITÀ FISICA
114 L'accessibilità fisica
115 Orari per il pubblico
116 Orario settimanale e annuale
117 Varianti
118 La comunicazione degli orari
119 Spazi aperti e chiusi al pubblico
120 Le barriere architettoniche
121 Altre limitazioni

122 3 – L'ACCESSIBILITÀ CULTURALE
122 L'accessibilità culturale
123 L'ingresso
124 Sussidi alla visita
125 La segnaletica
126 Strumenti informativi
127 Oltre i requisiti minimi
128 La comunicazione museale
129 Un linguaggio semplice e chiaro
130 La comunicazione
131 I servizi ai visitatori

132 4 – L'ACCESSIBILITÀ ECONOMICA
132 L'accessibilità economica
133 La svolta "commerciale"
134 Un regime tariffario molto vario
135 L'appello dell'UNESCO (1960)

136 5 – L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI AL PUBBLICO
136 L'organizzazione dei servizi al pubblico
137 Educatori museali e addetti ai servizi di accoglienza

IL MUSEO RENDE CONTO

INTRODUZIONE

141 **1** – ETICA MUSEALE ED ETICA PUBBLICA
141 Imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e *accountability*

142 **2** – L' *ACCOUNTABILITY* E I MUSEI
142 La rendicontazione
143 La rendicontazione economica
144 La relazione di accompagnamento
145 Il bilancio sociale
146 Veniamo ai musei
147 *Benchmarking*
148 La rendicontazione sociale
149 La raccolta dei dati economici e finanziari
150 La raccolta degli altri dati
151 Un'attività costante e comune
152 Quali dati?
153 Il controllo di gestione

154 **3** – IL REPORT ANNUALE
154 Gli *stakeholder*
155 La struttura ideale e i dati del report
156 Sul numero dei visitatori
157 Gli obiettivi del report
158 Un buon report

159 **4** – IL PERSONALE
159 Compiti specifici del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza
160 Altri compiti ancora

UN MUSEO ACCOGLIENTE

INTRODUZIONE

164 Dal punto di vista del visitatore
165 Un museo accogliente si fa conoscere
166 Dalla parte del visitatore
167 Un museo accogliente si fa riconoscere
168 Dalla parte del visitatore
169 Un museo accogliente abbassa la sua soglia
170 Dalla parte del visitatore
171 Un museo accogliente informa e fa capire
172 In un museo accogliente si può...
173 Dalla parte del visitatore
174 Un museo accogliente mette tutti a proprio agio
175 Un museo accogliente esige il rispetto delle regole
176 Un museo accogliente è ospitale
177 Dalla parte del visitatore
178 Un museo accogliente si esprime in modo chiaro e semplice
179 Un museo accogliente stimola la lettura
180 Un museo accogliente fa e stimola la ricerca
181 Un museo accogliente apre le porte al territorio
182 Un museo accogliente stimola la partecipazione
183 Un museo accogliente è un'équipe che sa accogliere
184 Un museo accogliente è un museo in ascolto

Georges Henri Rivière

“Il museo. Una realtà già antica quando nasce la parola”

La muséologie selon Georges Henri Rivière,
Paris, Dunod, 1989

COS'È UN MUSEO

Questo primo capitolo prende in esame il museo da un punto di vista generale e teorico con un approccio che potremmo dunque definire più museologico che museografico, prevalente invece nei capitoli successivi, dedicati alla pratica museale.
La *museologia* è una disciplina giovane – il termine stesso è apparso soltanto negli anni Cinquanta del secolo scorso – distaccandosi concettualmente dalla già ben stratificata e strutturata *museografia*. Da allora lo studio del museo ha preso due angolazioni distinte: la prima si è rivolta al museo come *istituzione*, alla storia e ai fondamenti teorici della sua esistenza; la seconda si occupa piuttosto dei metodi e delle pratiche della sua organizzazione e del suo funzionamento come *istituto*.
In questo manuale si è cercato di integrare i due approcci, passando dalla teoria alle sue implicazioni pratiche per risalire da queste ai loro presupposti teorici con l'obiettivo di mostrarne l'interdipendenza.
Il capitolo inizia con un paragrafo dedicato ai tratti essenziali che contraddistinguono il museo come *istituzione* e il *campo museale* come ambito di cui il museo fa parte, per poi individuare gli elementi che lo connotano come *istituto*: dalle sue finalità e funzioni alle sue forme di esistenza dal punto di vista giuridico, completando questa trattazione con uno sguardo alla situazione italiana.
Nel terzo paragrafo si affronta infine la questione del personale dei musei e dei profili professionali dei suoi operatori, con particolare attenzione alla figura degli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza, cui il manuale è dedicato in primo luogo, anche se non esclusivamente.
Per gli argomenti che affronta, infatti, questo vademecum può dimostrarsi utile tanto a chi si affaccia a una qualunque delle professioni museali, come *guida* alla loro pratica, quanto a chi nei musei già lavora come *compendio* delle conoscenze di base per chi opera, a qualunque livello, al loro interno.

COS'È UN MUSEO 1

— Si fa presto a dire museo...

Non è facile come sembra dire cos'è un museo.
In primo luogo, per la grande varietà di luoghi e istituti che ne hanno portato e ne portano oggi il nome, come già accadeva nell'ormai lontano 1968, quando Richard Grove, uno specialista statunitense di educazione museale scriveva:
«Un ospedale è un ospedale. Una rosa è una rosa. Una biblioteca è una biblioteca. Ma un museo è...» e proseguiva citando i nomi di una serie di musei americani molto diversi tra loro per dimensione, tipologia, collezione, forma, con ben pochi punti in comune tra loro: «Colonial Williamsburg, Mrs Wilkerson's Figure Bottle Museum, the Museum of Modern Art, the Sea Lion Caves, the American Museum of Natural History, the Barton Museum of Whiskey History, The Cloisters, and Noell's Ark and Chimpanzee Farm and Gorilla Show»[1].

Questo elenco può essere facilmente adattato alla realtà italiana: anche solo limitando lo sguardo a una sola città o regione troveremmo, come Richard Grove, esempi di realtà museali anche diversissime fra loro, accomunate solo dal fatto di chiamarsi museo o di trovarsi incluse nella categoria utilizzata dall'ISTAT per le sue statistiche sui "musei e istituti similari". Inoltre, nel tempo, dalla ripresa moderna del termine dal XVI secolo in poi, la parola "museo" è stata utilizzata per designare una grande pluralità di oggetti: la collezione, il luogo che la ospita, l'istituzione, istituti di diversissima natura, sino a utilizzarla come titolo di riviste, miscellanee, zibaldoni[2].

1— Il testo completo, in inglese, è «*A hospital is a hospital. A library is a library. A rose is a rose. But a museum is Colonial Williamsburg, Mrs. Wilkerson's Figure Bottle Museum, the Museum of Modern Art, the Sea Lion Caves, the American Museum of Natural History, the Barton Museum of Whiskey History, The Cloisters, and Noell's Ark and Chimpanzee Farm and Gorilla Show*». Riportato in molti testi anglosassoni di museologia, è tratto da Richard Grove, *Some Problems in Museum Education*, in Eric Larrabee (a cura di) *Museum and Education*, Washington, Smithsonian, 1968, p. 79 (disponibile online).

2— È quanto ha osservato Chantal Georgel in *The Museum as Metaphor in Nineteenth-Century France*, in Daniel J. Sherman and Irit Rogoff, *Museum Culture. Histories, Discourses, Spectacles*, London, Routledge, 1994, pp. 113-128.

— Cinquant'anni dopo

Se questa era la situazione già alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso, cinquant'anni dopo non solo il panorama museale è enormemente cresciuto sul piano quantitativo, ma sono entrate a farne parte nuove tipologie di museo.
Un loro, non esaustivo, elenco, più completo di quello adottato (a fini statistici) dall'UNESCO, è contenuto nella ISO 18461[1].
Sul piano mondiale le stime più attendibili portano a ritenere che in tutto il mondo esistano circa 85.000 musei; «forse di più, forse di meno – i musei si ribellano alle statistiche», scrive Krzysztof Pomian, un grande studioso di storia dei musei, da cui abbiamo tratto questo dato[2]. Ma bisogna considerare che 70.000 di essi non hanno più di cinquant'anni e sono prodotto di un'epoca, la nostra, caratterizzata da una vera e propria «bulimia museale», come affermava un altro grande museologo, Georges Henri Rivière negli anni Ottanta[3].
Se prendiamo in considerazione la situazione italiana, il quadro non è diverso: dai 517 musei esistenti nel 1950 si è passati ai 1631 del 1980 e agli oltre 5.000 odierni, con un aumento concentrato soprattutto nell'ultimo mezzo secolo[4].
Questo significa che, in meno di cento anni, i musei in Italia si sono decuplicati, triplicandosi negli ultimi quarant'anni e anche assumendo forme e caratteristiche nuove e, se si considera che l'appellativo di museo non è protetto da diritto d'autore, e che può essere attribuito a un insieme sempre più eterogeneo di istituti e luoghi della cultura, pubblici e privati, è evidente che è anche aumentata la difficoltà di definire cos'è un museo[5].

1— Il sistema di classificazione dell'UNESCO è contenuto nella norma UNESCO STC/Q/853 del 1984.
2— Krzysztof Pomian, *Il museo. Una storia mondiale,* vol I, *Dal tesoro al museo,* Torino, Einaudi, 2021, pp. 3-5. L'UNESCO propone una cifra più alta: 104.000, indicata nel sito (https://www.unesco.org/en/museums).
3— «Si constata, un po' ovunque, una vera e propria bulimia museale» scriveva Rivière, analizzando i rischi dei musei "oggi e domani" in *La muséologie selon Georges Henri Rivière. Cours de muséologie: textes et témoignages*, Paris, Dunod, 1989, p. 73.
4— I dati sull'Italia sono tratti da: Direzione generale delle antichità e belle arti del Ministero della pubblica istruzione, *Annuario dei Musei e delle Gallerie d'Italia,* Roma, 1950; Marisa Dalai Emiliani, *Capire l'Italia: I Musei. Schede,* Milano, Touring Club Italiano, 1980; ISTAT, *Indagine sui musei e istituti similari: microdati ad uso pubblico, 2018*. Le ultime statistiche, al momento di mandare in stampa questo manuale, sono reperibili in rete alla pagina https://www.istat.it/it/archivio/167566 con un aggiornamento dei dati al 2021.
5— Secondo la ISO 18461 «per essere conforme alla definizione non è necessario che un'istituzione sia chiamata museo, ma che abbia il ruolo e la funzione di museo» e l'ISTAT nelle sue indagini statistiche prende in considerazione non solo i musei, ma anche gli "istituti similari".

— La parola museo

Museo è una parola antica: viene dal greco μουσείον (museion) con cui si designava il tempio o il luogo sacro alle nove Muse, le divinità delle arti. Museion era anche il nome del santuario dedicato alle Muse sorto ad Alessandria d'Egitto per iniziativa di Tolomeo I, assimilabile però più a un centro di studi e di insegnamento, a un'accademia, che non a un museo nel senso moderno del termine[1].

Dal greco, il termine è passato al latino *museum* per poi uscire dall'uso corrente per molti secoli. Riscoperto nel Rinascimento[2], è stato utilizzato per indicare situazioni e luoghi molto diversi, nello spazio e nel tempo, finendo per individuare, in epoca moderna, «sia l'*istituzione* sia il *luogo* generalmente deputato alla *selezione*, allo *studio* e alla *esposizione* delle testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente»[3].

Non è questa la sede per tentare di presentare, anche sinteticamente, una storia dei musei e del collezionismo che la precede. Una sintesi aggiornata ed estesa ai musei di tutto il mondo è quella che Krzysztof Pomian ha proposto nella sua, già citata, storia dei musei, che va sicuramente oltre le più importanti storie precedenti[4].

Per quanto riguarda l'Italia, restano fondamentali alcuni testi generali, non recenti, ma tuttora attuali, ed è disponibile una molteplicità di studi su singoli musei o fasi storiche, mentre resta ancora da scrivere una storia complessiva dei musei italiani[5].

1— Come mostra molto chiaramente Luciano Canfora ne *La biblioteca scomparsa,* Palermo, Sellerio, 2000.

2— Sul museo «come perfetta metafora delle tendenze enciclopediche rinascimentali»: Paula Findlen, *Il museo: la sua etimologia e genealogia rinascimentale*, «Rivista di Estetica» n. s., n. 16 "Museo" 2001.

3— La citazione è tratta da *Concetti chiave di museologia*, a cura di André Desvallées e François Mairesse, ICOM Italia 2016, pp. 58-60 (disponibile online).

4— Come in particolare quelle di Kenneth Hudson, *Museums of influence*, Cambridge, University Press, 1987 e Edward P. Alexander e Mary Alexander, *Museums in Motion. An introduction to the history and functions of museums*, Plymouth, Altamira Press, 2008.

5— Tra i testi generali ci limitiamo a segnalare: *I musei*, a cura di Andrea Emiliani, Milano, Touring Club Italiano, 1980; Alessandra Mottola Molfino, *Il libro dei musei*, Torino, Allemandi, 1998; Cristina De Benedictis, *Per la storia del collezionismo italiano. Fonti e documenti*, Firenze, Ponte alle Grazie, 1991.

— Museo/musei

Se passiamo dal "museo" al singolare, termine che si usa per designare l'istituzione come figura astratta e generale, al plurale "musei", si dà conto della loro pluralità e varietà. Oltre ai musei d'arte, di storia e d'archeologia, di scienze naturali, di scienze e tecnica, di antropologia ed etnografia, vi sono i musei territoriali, quelli generali o specializzati, i musei con collezioni viventi, come i giardini botanici, gli zoo, gli acquari. Nell'ultimo mezzo secolo sono anche nate *nuove forme di museo*, come i musei diffusi e gli ecomusei, musei estesi a un territorio, a un patrimonio, a una comunità che hanno caratteristiche molto diverse dai musei all'aperto, presenti, a partire dal nord Europa, sin dall'inizio del Novecento[1].
La ISO 18461 individua 17 tipologie di museo tenendo conto delle 11 categorie di musei individuate dall'UNESCO.
Entrambi i tipi di classificazione sono parzialmente inadeguati a coprire la grande varietà di istituti e luoghi che hanno in parte o tutte le caratteristiche di un museo. Nell'impossibilità di elencarli tutti, ICOM, dalla versione del suo Statuto del 2017 in poi, ha rinunciato a elencare le tipologie di istituti e luoghi coerenti con la sua definizione di museo.
Sono assimilabili ai musei anche i siti, naturali e culturali, i luoghi e i complessi monumentali, le case-museo, le residenze dinastiche; i parchi e gli scavi archeologici, i musei all'aria aperta. E ancora le rocche, i castelli, le fortezze, le chiese, le basiliche, i monasteri, le abbazie, i santuari, i sacri monti, i siti naturali e storici, a condizione di essere *aperti al pubblico,* caratterizzandosi come musei di sé stessi[2].

1— Sugli ecomusei, si veda, di Hugues de Varine, *L'ecomuseo singolare e plurale,* Gemona del Friuli, Utopie Concrete, 2021.
2 — L'immagine dell'Italia come "grande museo a cielo aperto" deriva proprio dalla molteplicità e diffusione di questi luoghi ed è stata messa a fuoco da André Chastel (*L'Italia museo dei musei*, in *I musei*, a cura di Andrea Emiliani, Milano, Touring Club Italiano, 1980, pp. 11-15), da Fredi Drugman (*Lo specchio dei desideri. Antologia sul museo* a cura di Mariella Brenna, Bologna, Clueb, 2010) e, successivamente da Silvia Dell'Orso (*Altro che musei. La questione dei beni culturali in Italia*, Bari, Laterza, 2002 e Id. *Musei e territorio. Una questione italiana*, Milano, Electa, 2009).
L'ISTAT nelle sue statistiche riguardanti i musei italiani include anche le "istituzioni similari", escludendo invece quelli che espongono esclusivamente esemplari viventi, animali o vegetali.

— Sono tutti musei?

Cosa fa sì che luoghi così eterogenei, frequentati però tutti come se fossero musei, possano essere considerati analoghi ai musei tradizionali? Analoghi non solo dal punto di vista dell'esperienza di visita, ma anche da un punto di vista strutturale?
Nel definire cos'è un museo, va tenuto conto anche di quanto è socialmente percepito come tale. Per questo si fa qui riferimento alla "esperienza di visita", un elemento soggettivo, senza che questo autorizzi ad assumerla come unico criterio e ponendola infatti in relazione con gli aspetti di carattere oggettivo che seguono e cioè con il fatto che in tutti questi luoghi si ritrovano i quattro elementi costitutivi di un museo.
E cioè:

1. una *collezione*, come insieme ragionato di oggetti non solo materiali e mobili, ma anche immateriali e immobili;
2. un *luogo* che la ospita, custodisce e comunica, un luogo, oppure un *contesto*, come nel caso dei musei diffusi, degli ecomusei, dei siti naturali o culturali;
3. un'*équipe* specializzata nella conservazione e nella comunicazione del patrimonio;
4. un *pubblico* o meglio dei *pubblici*[1].

L'accento va innanzitutto posto sulla presenza di una collezione, perché «non esiste un museo senza collezione»[2], anche se è altrettanto vero che «il museo è molto più che un luogo dove si conservano opere e oggetti»[3]. Al tempo stesso è necessaria l'esistenza di un'équipe che svolga attività di ricerca e iniziative educative e didattiche e di un pubblico cui destinarle.
La collezione e il luogo sono degli *oggetti*, l'équipe e il pubblico sono dei *soggetti*: la relazione con la collezione e con il luogo passa attraverso quella che si stabilisce tra chi gestisce il museo e chi lo frequenta, assegnando al fattore umano un ruolo primario e determinante tanto per la conservazione della collezione e del luogo, quanto per la loro comunicazione.
Ad accomunare molti luoghi della cultura ai musei è anche il fatto che anche in essi gli oggetti sono i principali mezzi di comunicazione[4].

1— I quattro elementi costituitivi del museo sono tratti – con l'integrazione del quarto, il *pubblico*, assente nel testo originale – da Georges Henri Rivière, *La muséologie selon Georges Henri Rivière. Cours de muséologie: textes et témoignages*, Paris, Dunod, 1989.
2— Alessandra Mottola Molfino, *Il libro dei musei*, Torino, Allemandi, 1998, p. 129.
3— Adalgisa Lugli, *Museologia*, Milano, Jaca Book, 1992, p. 9.
4— Alma Wittlin, *The Twelve Point Program for Museum Renewal, in Museums: In Search of a Usable Future*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press, 1970.

— Il “museale”

Partiamo dalla constatazione che «i musei sono luoghi che comunicano soprattutto attraverso gli oggetti» per passare dal *museo* al *museale*: un termine che «ha due accezioni, a seconda che sia usato come *aggettivo* o come *sostantivo*. L’aggettivo “museale” serve a qualificare tutto ciò che è relativo al museo, per distinguerlo da altri ambiti (per esempio “il mondo museale” per designare il mondo dei musei). Come *sostantivo*, il “museale” designa il campo di riferimento entro il quale si svolgono non solo la creazione, lo sviluppo e il funzionamento dell’istituzione museo, ma anche la riflessione sui suoi fondamenti e sulle sue sfide». Nel 1987 il museologo Zbyněk Zbyslav Stránský ha proposto di definire il “museale” come un *campo* caratterizzato da «una specifica relazione con la realtà» di cui «il museo istituzionale appare ormai soltanto come un’illustrazione o un esempio»[1].

Per Stránský sono due gli aspetti che distinguono irriducibilmente il campo museale da quelli limitrofi:

1. una *presentazione sensibile*, cioè «percepibile dalla vista e talvolta dall’udito, più raramente dagli altri tre sensi: il tatto, il gusto e l’olfatto»[2];
2. la *marginalizzazione della realtà*, perché secondo lo storico dell’arte francese, Jean-Claude Lebensztejn, il museo «si specifica separandosi» (1981)[3].

1 — *Concetti chiave di museologia*, 2016, pp. 58-60. Per saperne di più, si veda la voce “museo” nel *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, sempre a cura di André Desvallées et François Mairesse (Paris, Colin, 2011, pp. 235-250), disponibile anche in e-book. Disponibile online è, di Peter van Mensch, *Towards a methodology of museology*, PhD thesis, University of Zagreb, 1992, che ricostruisce il dibattito museologico all’origine del pensiero di Stránský, recentemente pubblicata in francese.

2 — *Ibidem*, p. 60. La presentazione sensibile distingue il museale «dal testuale gestito dalla biblioteca, che offre una documentazione trasmessa attraverso il supporto dello scritto (principalmente lo stampato, il libro) e che richiede non solo la conoscenza di una lingua, ma anche la padronanza della lettura, il che procura un’esperienza allo stesso tempo più astratta e più teorica. Al contrario, un museo non richiede alcuna di queste attitudini, perché la documentazione proposta è soprattutto sensibile».

3— *Ibidem*, p. 58. Si tratta di una doppia separazione: della separazione degli oggetti dal loro contesto di provenienza e di quella del museo dal contesto, materiale e immateriale, non fosse altro che per assicurare agli oggetti che custodisce condizioni di conservazione ed esposizione idonee e sicure.

— Museo: una definizione

E, per finire, esaminiamo la definizione di museo di ICOM International Council of Museums che costituisce un riferimento a livello mondiale e che, dal 2014, lo è anche per la normativa italiana che l'ha fatta propria nel quadro della 'riforma' dei musei statali e della proposta di creazione del Sistema Museale Nazionale[1]. Per ICOM, «Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze».
Questa definizione risale al 2022, quando è stata aggiornata in occasione della Conferenza generale di ICOM di Praga, come era già accaduto più volte dal 1946 a oggi, per essere via via adattata ai mutamenti dei musei e della società.
Quali sono le principali novità rispetto alla precedente definizione che risaliva al 2007[2]?
Ai musei è ora chiesto di:

- non limitarsi a essere *aperti al pubblico*, ma di essere *accessibili* e *inclusivi*;
- promuovere la *diversità* e la *sostenibilità* (che entrano così a far parte delle loro finalità come servizio pubblico);
- operare e comunicare in modo *etico* (secondo i principi enunciati dal Codice Etico per i musei) e *professionale*, cosa che rimarca l'importanza della competenza di tutti gli addetti;
- avere come finalità anche la *riflessione* e la *condivisione delle conoscenze* oltre l'educazione e il piacere.

1 — D. M. 23/12/2014 – *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*.
2 — La definizione approvata a Vienna nel 2007 era «Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, compie ricerche, comunica ed espone a fini di studio, educazione e diletto le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente».

IL MUSEO COME ISTITUTO

2

— Il museo: un'istituzione e un istituto

Nell'attuale definizione dell'ICOM, il termine museo è presente sia al singolare sia al plurale.
Al singolare in quanto *istituzione* e cioè «[...] in senso astratto, ordinamento sociale, religioso, morale, politico, fondato su una legge o accettato per tradizione», come la scuola, la giustizia ecc.[1].
Al plurale, in quanto *istituti*: degli «enti pubblici o privati, organizzati con leggi proprie in ordine a un determinato fine (assistenziale, culturale, sociale, commerciale, ecc.), per lo più specificato dalla denominazione o intitolazione dell'ente stesso»[2], istituti che esistono e agiscono infatti in base a un sistema di regole che ne determinano le funzioni e le finalità, i rapporti interni e con l'esterno. Questo sistema di regole, definito dal loro statuto e/o regolamento, costituisce l'architettura invisibile che salda tra loro i quattro elementi costitutivi del museo, indirizzandoli a uno scopo.
Il museo è un istituto *permanente* per assicurare la permanenza della collezione, a rigore illimitata nel tempo.
Non ha scopo di lucro: è un ente non profit che «nel linguaggio economico, si dice di organismi privati molto diversi fra loro (associazioni, comitati, fondazioni) unificati dal divieto fissato per statuto di distribuire i profitti ai membri che ne fanno parte o ai dipendenti, e dall'obbligo di reinvestirli completamente nell'attività svolta»[3]. Privato di questo fine, il museo deve perseguire una finalità diversa dal profitto, individuata dalla sua missione generale e da quella particolare di ciascun museo.
Il museo è anche un *servizio* che opera a favore della *società* e non solo del suo pubblico, nella prospettiva del suo *sviluppo,* culturale, sociale, economico, *sostenibile*. I musei di proprietà pubblica sono dei *pubblici servizi*, mentre i musei privati svolgono invece una funzione di *pubblica utilità,* esercitando come soggetti privati «in nome e per conto proprio, attività che si caratterizzano in quanto dirette a soddisfare un bisogno o un interesse pubblico e per questo sottoposte a controllo da parte dello Stato»[4].

1 — *Istituzione* in *Vocabolario Treccani* online.
2 — *Istituto* in *Vocabolario Treccani* online.
3 — *Senza fini di lucro* in *Vocabolario Treccani* online.
4 — *Servizi di pubblica utilità* in *Vocabolario Treccani* online.

— Le funzioni del museo

Le funzioni del museo individuate dalla definizione di ICOM sono cinque:

1. la ricerca
2. la raccolta
3. la conservazione
4. l'interpretazione
5. l'esposizione.

Come le cinque dita di una mano, queste cinque funzioni del museo sono unite fra loro, ma anche parzialmente indipendenti l'una dall'altra[1].
Queste funzioni possono essere raccolte tra loro in modo tale da definire due principali ambiti funzionali del museo: quello della *conservazione* che comprende l'acquisizione, la conservazione e la ricerca e quello della *comunicazione* di cui fanno parte la comunicazione e l'esposizione.
Questa ricomposizione delle funzioni è stata proposta, in ambito museologico, attraverso un modello, il cosiddetto modello CC (*Curation and Communication*) contrapposto a quello detto PRC (*Preservation, Research, Communication*) che enfatizza la funzione di ricerca dei musei.
In Italia, con la riforma dei musei statali, è stato di fatto adottato il modello CC, sulla cui base è stato strutturato il documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei*, allegato al D. M. 113/2018, con l'aggiunta dell'ambito delle *Operazioni* (in inglese *Operations*) che includono, come si vedrà, gli ambiti dell'Amministrazione e quello della Logistica e Sicurezza.
In estrema sintesi, possiamo dunque dire che *il museo conserva e comunica*.

1 — L'immagine delle funzioni museali come cinque dita di una mano è di Joseph V. Noble: «*to collect, to conserve, to study, to interpret, and to exhibit*» – scriveva Noble – «*form an entity. They are like the five fingers of a hand, each independent but united for common purpose. If a museum omits or slights any of these five responsibilities, it has handicapped itself immeasurably*» (Joseph V. Noble, *Museum Manifesto*, «Museum News» n. 48, aprile 1970, pp. 27–32): «collezionare, conservare, studiare, interpretare ed esporre sono come le cinque dita di una mano, ciascuna indipendente ma unita per uno scopo comune. Se un museo omette o trascura una qualsiasi di queste cinque responsabilità, è immensamente debilitato».
Quattro anni più tardi, nel 1974, ICOM ha aggiornato la propria definizione introducendo queste cinque funzioni del museo molto simili a quelle proposte da Noble e presenti nell'attuale definizione di museo dell'ICOM: «acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits».

— La collezione

L'oggetto del museo, nella definizione di ICOM, è costituito dal *patrimonio materiale e immateriale dell'umanità e del suo ambiente*[1]. Cioè da *tutte* le testimonianze, materiali e immateriali, che compongono il *patrimonio culturale.*
Dunque, sia i *beni culturali* sia i *beni ambientali,* se stiamo alla definizione di patrimonio culturale contenuta nel *Codice dei beni culturali e del paesaggio* del 2004[2].
E, contrariamente a un'idea diffusa, non solo i *beni mobili,* come avviene nei musei tradizionali, ma anche i *beni immobili*, come nel caso dei musei diffusi, degli ecomusei e anche dei luoghi della cultura e dei siti naturali e culturali.
E infine sia i *beni materiali* sia quelli *immateriali*.
Si è visto che i musei hanno il loro fondamento e la loro ragion d'essere nella collezione e che comunicano principalmente attraverso le cose, cioè esponendo o rendendo consultabili le loro collezioni.
La dilatazione della nozione di patrimonio culturale ha comportato un'estensione della nozione di collezione in cui sono entrate a far parte nuove categorie di *oggetti patrimoniali* [3]: senza doverli dislocare e decontestualizzare, nuove forme di museo possono accoglierli, tuttavia spostando la responsabilità – di conservazione e di comunicazione – oltre i confini delle proprie mura, cioè all'intero contesto di cui fanno parte.
E, nel caso dei *beni immateriali*, per loro natura intangibili o volatili, documentandoli e evocandoli dandosi come compito la conservazione della loro conoscenza in funzione della loro salvaguardia.

1 — Questa formulazione dell'oggetto del museo risale al 2007. La definizione di museo di ICOM è cambiata più volte nel tempo, mantenendo sostanzialmente intatta la sua struttura, ma introducendo nuovi elementi e variando parte dei suoi termini. Per esempio l'oggetto del museo nel 1946 erano le «collezioni di oggetti artistici, tecnici, scientifici, storici o archeologici»; nel 1951 «un insieme di elementi di valore culturale: collezioni di oggetti artistici, storici, scientifici e tecnici, giardini botanici e zoologici, acquari…»; nel 1961 «un insieme di beni culturali…»; nel 1971 «le testimonianze dell'evoluzione della natura e dell'uomo»; nel 1975 «le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente»; nel 2004 le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente», sino all'attuale formula «il patrimonio culturale, materiale e immateriale», introdotta nel 2007 e rimasta tale anche dopo la sua riformulazione del 2022.
2 — D. lgs. 42/2004, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.
3 — Per oggetto patrimoniale si intende ogni entità del patrimonio culturale dotata di una sua individualità specifica, indipendentemente dalla sua natura: culturale, naturale, materiale, immateriale.

— Le finalità del museo

Le finalità o gli scopi generali del museo sono stati per lungo tempo tre, tra loro *inscindibili*:

1. lo *studio* cioè la ricerca, che nel museo ha una caratteristica particolare: parte dalle collezioni, cioè dagli oggetti, per tornare a essi;
2. l'*educazione* che si differenzia dall'*istruzione* – scolastica – e dalla *formazione* – tecnica – perché interessa l'intera persona e la sua crescita permanente e dura per tutta la vita;
3. il *diletto* ovvero il piacere di meravigliarsi e di imparare, di scoprire e di conoscere; di contemplare e di capire; di osservare e di incuriosirsi; di essere coinvolti e di condividere emozioni, sensazioni, pensieri, riflessioni[1].

Nel 2022, come si è visto, le finalità del museo sono state riformulate: la *ricerca* è stata inclusa tra le sue funzioni, al termine (considerato un po' antiquato) di *diletto* è stato preferito quello di *piacere* e, oltre all'*educazione*, sono stati aggiunti la *riflessione* e la *condivisione di conoscenze*.
In altre definizioni di museo le finalità sono espresse in modo analogo. Per fare due esempi: nella definizione adottata nel 1998 dalla *Museums Association* del Regno Unito le finalità sono *inspiration, learning and enjoyment:* l'ispirazione, l'apprendimento e il diletto, ponendo come soggetto il pubblico e non il museo e senza includere lo studio[2].
Nel suo Programma strategico 2022-2025, l'*American Alliance of Museums* individua come finalità dei professionisti museali: «*educate and inspire people of all ages, activate curiosity, facilitate discussion, preserve cultural heritage, and conduct critical research. They nourish minds and spirits, enrich lives, and support healthy communities*»[3], ovvero: educare e ispirare la gente di ogni età, attivare la curiosità, facilitare la discussione, conservare il patrimonio culturale e condurre una ricerca critica. (Per) nutrire la mente e lo spirito, arricchire la vita delle persone e sostenere le comunità. Da notare è il fatto che, in questo caso le finalità non sono attribuite impersonalmente al museo, ma assegnate direttamente ai professionisti museali come loro responsabilità, individuale e collettiva e che la gamma di scopi è più vasta rispetto a quella proposta da ICOM.

1 — Assenti nella prima definizione di museo di ICOM del 1946, le *finalità* di studio, educazione e diletto sono entrate a farne parte nel 1961 e sono restate immutate sino al 2022.
2 — Si veda www.museumsassociation.org/about/faqs/
3 — Per lo *Strategic Framework 2022-2025* dell'AAM si veda https://www.aam-us.org/programs/about-aam/american-alliance-of-museums-strategic-plan/

— Il museo da collezione a istituto

Per lungo tempo la parola museo ha designato tanto la *collezione*, quanto il *luogo* in cui la collezione era conservata ed esposta, quasi che contenuto e contenitore fossero un tutt'uno. Effettivamente, guardando le immagini dei primi "musei" di Cinquecento e Seicento si fatica a separare la collezione dallo spazio che la ospita: sono effettivamente un tutt'uno.
Nel *Vocabolario degli Accademici della Crusca* per museo si intende la collezione, una «raccolta debitamente ordinata, di cose spettanti alle scienze naturali, o fisiche, o all'antiquaria, per un uso pubblico o anche privato; ed altresì il luogo che la contiene. Dal lat. *museum* e questo dal greco *mouseion*»[1].
La stessa definizione si ritrova tuttora nel Dizionario Treccani online che evidentemente non è mai stata aggiornata[2].
Questa accezione, superata nel Sette-Ottocento, in Italia è riemersa nel Novecento, portando a identificare il museo con la collezione come effetto di una normativa statale che tutelava esclusivamente le "raccolte", portando a una vera e propria eclisse del museo come istituto[3].
Solo con il *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali* del 1999[4] e poi, in forma più compiuta, con il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* del 2004[5] al museo è stata riconosciuta la natura di *istituto* e cioè di *soggetto*, pubblico o privato, di cui fanno parte, oltre alle *cose* – la collezione e la struttura – anche le *persone*, l'équipe e il pubblico: i quattro elementi costitutivi del museo.
Da *universitas rerum*, universalità di cose, cioè la collezione, anche in Italia, come nel resto del mondo e come propone la definizione di ICOM, il museo ha assunto così lo status di *universitas rerum et bonorum*: un'universalità di cose e di persone[6].

1 — *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, V impressione, vol. X, Firenze, Tip. Galileiana, 1910.
2 — Da *Vocabolario Treccani* online.
3 — Si veda in proposito: Daniele Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria, 2003.
4 — Il D. lgs. 490/1999 che abrogava la L. 1089/1939 in cui il termine "museo" non compariva in nessuno dei suoi 73 articoli.
5 — Il D. lgs. 42/2004, tuttora vigente, che all'art. 101 (Istituti e luoghi della cultura) riconosce ai musei lo status di istituto, dandone la seguente definizione: «una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio» accogliendo solo in parte la definizione di museo di ICOM, assunta, come si vedrà, solo nel 2014.
6 — Una sintesi della normativa italiana in materia di musei è proposta in appendice al capitolo con il titolo di *Un secolo di normativa statale e regionale in materia di musei* (1902-2004).

— La “riforma” del 2014

Dopo che, con l’adozione del *Codice dei beni culturali e del paesaggio* nel 2004, i musei sono considerati istituti al pari degli archivi e delle biblioteche, un’ulteriore svolta si è avuta a seguito della “riforma” approvata nel 2014 sotto l’egida del ministro Dario Franceschini.
Ad agosto del 2014 il nuovo *Regolamento di organizzazione* del Ministero ha istituito, a livello centrale, la Direzione generale Musei e, a livello periferico, ha distinto le competenze di *tutela*, attribuite come in passato alle Sovrintendenze, da quelle di *valorizzazione*, istituendo i Poli museali e i Musei e accogliendo per questi ultimi la definizione di museo di ICOM[1].
A fine 2014 l’organizzazione e il funzionamento dei musei statali sono stati specificati nel dettaglio, individuando i musei e i parchi archeologici dotati di autonomia speciale, quelli afferenti ai Poli museali ed è stato istituito il Sistema Museale Nazionale[2].
Il riconoscimento dello *status* di istituto ai musei statali ha comportato l’individuazione delle loro forme di gestione e degli standard minimi di funzionamento con un esplicito riferimento al *Codice Etico ICOM per i* Musei[3].
La creazione del Sistema Museale Nazionale, cui possono accedere tutti i musei dotati degli stessi requisiti minimi, ha posto sullo stesso piano i musei statali e quelli non statali abbattendo così una storica e limitativa distinzione, basata sulla proprietà, contestata da tempo[4].
La riforma è stata completata nel 2018 con l’adozione dei *Livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblic*a e con l’attivazione del Sistema Museale Nazionale.

1 — Del D.P.C.M. 171/2014 si vedano in particolare l’art. 20, che istituisce la Direzione generale Musei, e gli artt. 34 e 35, dedicati ai Poli museali e ai Musei.
2 — D. M. 23/12/2014, emanato in applicazione del D.P.C.M. 171/2014. Sulla riforma in generale si veda Lorenzo Casini, *La riforma del Mibact fra mito e realtà*, «Aedon - Rivista di arti e diritto *online*», n. 3/2016. Sulla riforma e i musei si veda Daniele Jalla, *La riforma dei musei statali italiani,* disponibile online.
3 — Il *Codice Etico ICOM per i Musei* è disponibile online in italiano.
4 — Il D. M. 113/2018, e in particolare l’Allegato 1, riguardante i *Livelli uniformi di qualità per i musei*, come il D. M. 23/12/2014 vanno conosciuti nella loro interezza da parte di tutti gli operatori museali per l’influenza diretta e indiretta che hanno sul loro lavoro quotidiano.

— Lo *status* di istituto

Si è visto che un museo è costituito da una *collezione*, da un *luogo* (o *contesto*), da un'*équipe* e da un *pubblico* e che, per essere compiutamente un istituto, è necessario che questi quattro elementi siano posti in relazione tra loro e con le finalità assegnate al museo.
Come? Attraverso il *sistema di regole* di cui ogni museo, per dirsi tale, deve essere dotato e che ne deve stabilire la *forma giuridica*, le *funzioni*, l'*oggetto* delle sue responsabilità e attività, la struttura della sua *organizzazione*, di governo e di gestione, i *mezzi* – economici, strutturali e strumentali, umani – necessari al suo funzionamento e sviluppo.
È quanto prevede, a livello internazionale, il *Codice Etico ICOM per i Musei*, quanto è stato disciplinato dall'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* del 2001, preso a riferimento, con il *Codice etico*, per la redazione degli statuti dei musei e infine quanto stabiliscono i *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV)*[1].
Questo sistema di regole è stabilito innanzitutto dallo *statuto* del museo, se si tratta di un museo indipendente, dotato cioè di personalità giuridica, o dal suo *regolamento*, se è un museo-ufficio o ad autonomia limitata.
Non solo: a partire da quanto previsto dal suo statuto o dal suo regolamento, ogni museo si dota di altri *regolamenti* nei diversi ambiti in cui si esplica la sua attività e anche di *procedure scritte* e di *ordini di servizio* che scendono nel dettaglio di ciò che si deve o non si deve fare nella quotidianità.
L'insieme di questi atti compone il sistema di regole del museo che comprende anche l'adozione della *Carta dei servizi* [2] che individua i diritti e i doveri dei suoi visitatori e utenti.

1 — Si vedano sia il D. M. 10/05/2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, sia il D. M. 113/2018. Si veda in proposito di Adele Maresca Compagna, *La carta d'identità del museo. Il regolamento,* Roma, Cangemi, 2009 disponibile online.
2 — La *Carta dei servizi* definisce i principi e regole del rapporto tra le amministrazioni e i loro utenti: è uno strumento di comunicazione e di informazione dei servizi offerti, delle modalità e degli standard promessi che permette agli utenti di verificare ed esprimere valutazioni sugli impegni assunti.
La materia è normata dal D. lgs. 33/2013 che, all'art. 32 (in vigore dal 23 giugno 2016), prevede che «le pubbliche amministrazioni e i gestori di pubblici servizi pubblicano la carta dei servizi o il documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici».
Per quanto riguarda i musei pubblici, la sua adozione formale costituisce uno dei requisiti minimi previsti dal DM 113/2018.

— Le forme di esistenza di un museo

Il sistema di regole, elemento costitutivo del museo come istituto e requisito minimo essenziale, corrisponde, in primo luogo, a un documento scritto che, a seconda dello *status giuridico* del museo, può essere:

- uno *statuto* se il museo è un ente indipendente, dotato di personalità giuridica;
- un *regolamento* quando il museo è parte di un ente ed è privo di personalità giuridica.

Il possesso di un documento scritto che, in forma di statuto o regolamento, identifichi lo status giuridico del museo, con le caratteristiche previste dalla definizione di museo di ICOM, è il primo degli standard minimi previsti dal *Codice Etico ICOM per i Musei*. Questo requisito, individuato dall'*Atto di indirizzo* del 2001, è previsto anche dal D. M. 113/2018 sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*). Ma, indipendentemente dalla normativa nazionale o locale, le forme di esistenza di un museo si limitano a tre:

1. il *museo-ufficio;*
2. il *museo ad autonomia limitata;*
3. il *museo indipendente*[1].

Queste tre forme di esistenza dal punto di vista giuridico si ritrovano anche in Italia, la cui normativa generale, definita dal Codice civile, e quella settoriale, diversa per le amministrazioni pubbliche e per gli enti privati, dipende dalla natura dell'ente proprietario o amministrazione responsabile[2]. Per questo, per quanto concerne i musei pubblici le norme di riferimento sono, per i musei statali, il D.lgs. 171/2014 e il D.M. 23/12/2014, per i musei di enti locali il TUEL, per i musei privati le norme del Codice civile con l'eccezione dei musei ecclesiastici, normati da regole proprie[3].

I musei-ufficio

Appartengono alla categoria dei musei-ufficio i musei – pubblici o privati – che, essendo parte di un ente più ampio, ne costituiscono una semplice articolazione, un ufficio appunto, il cui ordinamento e funzionamento corrispondono

1 — Fonte di ispirazione di questa classificazione delle forme di esistenza giuridica è: Gail Dexter Lord, Barry Lord, *The Manual of Museum Management*, London, The Stationery Office, 1997 pp. 14-18, che distingue tra «*line departements, arm's length institutions, non-profitmaking or charitable organisations e private ownership*», le ultime due qui unificate nella categoria dei musei indipendenti.
2 — Del *Codice civile* si vedano in particolare al Libro I, Titolo II, gli artt. 11 e 12 e, a seguire gli artt. 14-42.
3 — Il cosiddetto TUEL, il *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*, corrisponde al D. lgs. 267/2000 e successive modifiche. Sull'ordinamento dei musei ecclesiastici il principale riferimento è costituito dalla *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici* 15 agosto 2001 emanata dalla Pontificia Commissione per Beni Culturali della Chiesa.

di conseguenza a quelli dell'ente proprietario, detto anche amministrazione responsabile.
In questo caso il museo non ha una personalità giuridica propria e corre il rischio di non avere una sua "tipizzazione", non essendo dotato di norme di funzionamento adeguate alla natura particolare del servizio che svolge.
Per ovviare a questo grave limite, ben presente ai professionisti museali, per quanto concerne i musei "non statali", si ottenne, con la L. 1080/1960, che questi venissero dotati di un regolamento coerente con la loro natura, le loro finalità e le loro funzioni[4].
Analoghe istanze emersero anche da parte dei musei statali già negli anni Sessanta in occasione dei lavori della Commissione Franceschini e più e più volte nei decenni successivi, trovando però piena accoglienza solo nel 2014[5].
Nonostante ciò, la stragrande maggioranza dei musei pubblici e molti musei privati sono tuttora musei-ufficio, come ad esempio i musei ecclesiastici. La loro condizione di struttura non tipizzata può essere mitigata dal rispetto dei *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*), se l'ente di appartenenza stabilisce di adeguare i propri musei ai requisiti minimi previsti per entrare a far parte del Sistema Museale Nazionale.

Il museo ad autonomia limitata

Sono musei ad autonomia limitata quei musei che, pur continuando a far parte dell'ente di appartenenza, godono di un certo grado di autonomia attribuita allo scopo di:

- migliorarne la capacità operativa;
- valorizzarne l'immagine all'esterno;
- garantire una maggiore visibilità.

Pur essendo privi di personalità giuridica, la loro regolamentazione consente infatti di "tipizzarli".
La loro costituzione avviene attraverso l'adozione di un regolamento da parte dell'ente di appartenenza.
Per quanto riguarda i musei pubblici, le forme giuridiche attraverso cui si realizza la condizione di autonomia limitata sono, nel caso dei musei degli enti locali, l'*istituzione,* prevista dall'art. 114 del TUEL[6], e l'*autonomia speciale*, nel caso dei musei statali[7].

4 — La L. 1080/1960 *Norme concernenti i musei non statali*, vigente ma non applicata, si compone di due soli articoli. Il primo prevede che i musei «appartenenti ad enti diversi dallo Stato», [...] siano ripartiti nelle seguenti quattro categorie: 1) musei multipli; 2) musei grandi; 3) musei medi; 4) musei minori. Il secondo dispone che, entro un anno dall'assegnazione dei musei alle singole categorie, l'ente proprietario sia tenuto a predisporre, entro i limiti delle proprie disponibilità di bilancio, un progetto di regolamento di organizzazione e di funzionamento degli istituti dipendenti.
5 — Sul tema dell'autonomia organizzativa e tecnico-scientifica dei musei statali (e non) si vedano per gli inizi del dibattito i tre volumi degli *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, nota come Commissione Franceschini, le parti dedicate ai musei in *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, Roma, Colombo, 1967 e il *Documento finale della Prima conferenza nazionale dei musei* del 1990.
6 — TUEL, art. 114, comma 2, «L'istituzione è organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale. L'istituzione conforma la propria gestione ai principi contabili generali e applicati allegati al D. lgs. 118/2011 e successive modificazioni e integrazioni e adotta il medesimo sistema contabile dell'ente locale che lo ha istituito, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 151, comma 2. L'ente locale che si avvale della facoltà di non tenere la contabilità economico patrimoniale di cui all'art. 232, comma 3, può imporre alle proprie istituzioni l'adozione della contabilità economico-patrimoniale».

In entrambi i casi si tratta di una *forma di organizzazione* che non assegna al museo lo *status* di ente ma, pur mantenendolo all'interno dell'ente di appartenenza, lo dota di un'autonomia scientifica e gestionale attraverso uno statuto o regolamento, i propri organi di governo e di gestione e un proprio bilancio che, pur facendo parte del bilancio complessivo dell'ente, ne costituisce una sezione distinta.

Il museo indipendente

Sono indipendenti i musei dotati di personalità giuridica che hanno la forma della *fondazione* o dell'*associazione* prevista dal Codice civile (Libro I, Titolo II, art. 12 e seguenti).
I musei di più antica creazione mantengono a volte la denominazione di "enti morali", applicata un tempo ai soggetti cui veniva attribuita la personalità giuridica.
L'*associazione* è un ente che nasce per una volontà collettiva, esplicitata dallo statuto ed esercitata attraverso gli organi deliberativi ed associativi, mentre la *fondazione* è caratterizzata dall'esistenza di un patrimonio destinato a uno scopo, ed è espressione di una volontà unilaterale, esterna e "immutabile", come lo scopo, determinato una volta per tutte all'atto della sua costituzione (fatta salva la potestà, anch'essa predeterminata, di modificare lo statuto e, con esso, ordinamento interno e amministrazione).
Il Codice civile prevede infine la figura del *comitato*, promotore di opere pubbliche, monumenti, esposizioni, mostre, privo però di personalità giuridica. Un comitato può essere all'origine della costituzione di un museo e, in linea teorica, ne può assumere la gestione, per quanto questa soluzione risulti opportuna solo in via provvisoria.
L'atto costitutivo e lo statuto di un museo devono essere redatti in forma tale da corrispondere ai requisiti minimi previsti dal *Codice Etico ICOM per i Musei* e dalla normativa nazionale in materia di *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*), su cui torneremo in seguito.

7 — Le norme relative ai musei statali ad autonomia speciale sono definite dal D. M. 23/12/2014, agli artt. 8-14. Sui musei statali si vedano: di Pierpaolo Forte, *I musei statali in Italia: prove di autonomia*, «Aedon - Rivista di arti e diritto *online*», n. 1/2011, di Cinzia Carmosino, *Il completamento della riforma organizzativa del Mibact: i nuovi istituti autonomi e il rafforzamento dei poli museali* in «Aedon – Rivista di arti e diritto *online»,* n. 1/2016 e di Maria Cristina Pangallozzi, *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia* «Aedon – Rivista di arti e diritto *online»,* n. 1/2019.

— Identità

Ogni museo è caratterizzato da una propria *identità*, da un suo *posizionamento* e da una sua *missione*.
L'*identità* di un museo dipende innanzitutto dalla natura e dalle caratteristiche delle sue *collezioni* che ne costituiscono il fondamento e la ragion d'essere[1].
Le collezioni si caratterizzano fondamentalmente in base:

- al loro *ambito tematico*, cioè alla tipologia di beni che ne fanno parte;
- all'*estensione del territorio* da cui provengono, che può essere locale, regionale, nazionale, internazionale;
- all'*arco cronologico* cui risalgono e che, in prima istanza, può essere definito come antico, moderno, contemporaneo.

L'identità di un museo dipende anche da una sua eventuale *specializzazione*, storica o attuale che ne privilegi la *natura formativa*, com'era (ed è ancora, talvolta) il caso dei musei universitari o legati alle Accademie di Belle Arti, ma anche dei musei nati per la formazione di tecnici e artigiani, come certi musei di arti applicate o i musei "industriali".
Oppure come il caso dei musei che hanno una esplicita *finalità didattica*, avendo come scopo precipuo di rivolgersi alla scuola o a particolari categorie di utenti, come i musei scolastici.
O ancora esiste il caso dei musei che promuovono un'azienda, che valorizzano uno o più prodotti, o il saper fare.
Nel caso dei *musei tematici*, sempre più numerosi, l'identità del museo deriva dal tema stesso che condiziona la natura e le caratteristiche della collezione, creata su progetto a fini soprattutto espositivi ed è sovente dichiarata nella denominazione stessa del museo.
Esistono anche *musei senza collezione*, o meglio senza una collezione di loro proprietà che tuttavia valorizzano oggetti patrimoniali, materiali o immateriali, limitando la propria responsabilità a raccoglierne, conservarne e comunicarne la conoscenza, come nel caso dei musei diffusi o degli ecomusei, e assumendo oggi la forma di hypermusei, musei digitali, cybermusei, musei web, musei *online*[2].

1 — *Identità*: «Il complesso degli elementi e dei processi relativi all'individuazione di una persona, o di un soggetto collettivo, in quanto tale, da parte di sé o da parte degli altri». Da *Vocabolario Treccani* online.
2 — Sui musei virtuali si va costruendo un'ampia letteratura, con posizioni e approcci assai diversi. Per una prima introduzione alla questione si veda di Paolo Galluzzi, *Museo virtuale*, «XXI secolo», 2010.

— Posizionamento

Anche il *posizionamento* di un museo dipende in larga misura dalle dimensioni e dalle caratteristiche delle sue *collezioni,* ma non solo.
È al tempo stesso il risultato di un confronto con istituti e luoghi analoghi, basato sulla comparazione fra la propria e l'altrui notorietà e reputazione, ma dipende anche dal numero e dalla tipologia dei visitatori e dalle dimensioni dell'area da cui essi provengono.
Serve a determinare la propria collocazione – locale, regionale, nazionale o internazionale – innanzitutto all'interno del mondo dei musei e del patrimonio culturale, ma anche a individuare le strategie per accrescere le proprie potenzialità.
La nozione di posizionamento proviene dal mondo del marketing e del management e applica ai musei le metodologie di *benchmarking* che permettono alle aziende che lo applicano di misurarsi con le migliori imprese del settore e di apprendere da queste i modi attraverso cui potenziare le proprie performance.
La sua applicazione in campo museale comporta un'analisi dei propri competitori più diretti, individuando la distanza geografica degli istituti museali la cui identità è simile o analoga, valutando anche l'*area* di origine della propria collezione o di estensione del tema che caratterizza il museo e infine il *raggio di influenza*, stabilito in base alla provenienza del proprio pubblico.
Sulla base dell'incrocio di tutti questi elementi ogni museo può misurare il proprio posizionamento in termini relativamente oggettivi, collocandosi in una sfera locale, regionale, nazionale e internazionale, stabilendo se mantenere questo posizionamento o modificarlo, intervenendo su uno o più degli elementi che lo determinano[1].

1 — Per quanto concerne il marketing museale si vedano di François Colbert, *Il marketing delle arti e dello spettacolo*, Milano, Etas, 2000 e di Neil e Philip Kotler, *Il marketing dei musei*, Torino, Einaudi, 2004.

— Missione

La missione di un museo declina le finalità comuni a tutti i musei nei suoi scopi specifici, connessi alla sua *identità* e al suo *posizionamento* e si traduce in una *dichiarazione di missione* che individua la *ragion d'essere* e le *finalità* del museo rispondendo alle domande:

- *perché* il museo esiste?
- *a chi* si rivolge?
- *come* si pone "al servizio della società e del suo sviluppo"?

Il processo di definizione della missione di un museo integra l'*esame delle risorse* di cui il museo dispone con l'analisi delle *attese sociali*, effettive o potenziali, nei suoi confronti, e del *contesto* assunto a riferimento.
L'analisi delle sue *collezioni* ne privilegia il senso attuale, il valore che hanno nella contemporaneità. Considera come risorsa anche la propria *storia* che definisce e condiziona le sue potenzialità presenti. Prende infine in considerazione il *contesto* in cui si colloca: la comunità di cui è espressione, il raggio di influenza che intende assumere, l'eventuale specializzazione, tematica o territoriale, che ne definisce l'*unicità*.
La *dichiarazione di missione*:

- è espressa in forma sintetica e chiara, tale da risultare comprensibile da parte di tutti gli utenti, reali e potenziali, del museo;
- è preceduta dalla presentazione dell'identità del museo, dell'ambito tematico o disciplinare di riferimento, dell'arco cronologico oggetto delle sue attenzioni, della sua copertura geografica e territoriale, della sua eventuale specializzazione;
- è assunta formalmente dall'amministrazione responsabile nello statuto o nel regolamento del museo, o in un altro documento di pari valore ed efficacia.

In assenza di una valida dichiarazione di missione, un museo non ha diritto di definirsi tale[1].

1 — Sul concetto di missione ha scritto pagine illuminanti e divertenti Cristina Acidini in *Il museo d'arte americano. Dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa, 1999, pp. 38-40. Un utile strumento per redigere la propria dichiarazione di missione è proposto dall'American Alliance of Museums in *Developing a Mission Statement*, disponibile online.

— Funzioni tipiche e ausiliarie

Si è visto che le cinque funzioni *tipiche* del museo possono essere raccolte nei due ambiti della:

- *conservazione* (o gestione e cura delle collezioni);
- *comunicazione* e cioè dei servizi e dei rapporti con il pubblico.

All'interno del museo sono presenti altre due funzioni dette *ausiliarie*, perché di servizio alle funzioni principali, o generali, presenti in tutti gli istituti:

- *l'amministrazione* finanziaria, del personale e del funzionamento complessivo dell'istituto;
- *la logistica e la sicurezza,* ossia la gestione e manutenzione delle strutture, degli impianti, degli arredi, e la sicurezza dei beni e delle persone.

Questi due ambiti funzionali in area anglosassone sono associati e compresi nelle cosiddette "operations" e questo accorpamento è stato ripreso in Italia nel documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*).
«Risultato conclusivo dei lavori della Commissione per l'attivazione del Sistema Museale Nazionale (2015-2017) e ispirato alle migliori pratiche internazionali, il documento individua tre macro ambiti rilevanti: Organizzazione, Collezioni, Comunicazione e rapporti con il territorio.
A loro volta, tali ambiti sono articolati in più sezioni e voci che riflettono l'organizzazione e le attività dei musei, e che rappresentano una matrice per la verifica del rispetto degli standard minimi e per la individuazione di obiettivi per il miglioramento»[1].
Passando dalla teoria alla pratica, questi tre, meglio quattro, ambiti funzionali si traducono in aree o servizi che delineano un modello organizzativo ideale del museo, con responsabilità distinte e caratterizzate da figure professionali diverse.
Sono aree che possono trovarsi tutte in posizione di *line,* se dipendenti gerarchicamente dalla direzione del museo oppure di *staff* se di supporto alla direzione o alle aree di *line.*
L'organigramma rappresenta graficamente la struttura organizzativa adottata.

1 — D.M. 113/2018.
Si veda anche il D. M. 23/12/2014 che, all'art. 4 (*Organizzazione*), per i musei statali prevede la presenza, oltre alla direzione, di quattro aree funzionali: cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca; marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; strutture, allestimenti e sicurezza.

— Governo e gestione dei musei

Qualunque sia la sua forma di esistenza, in ogni museo sono presenti:

- *un livello di governo,* i cui organi svolgono *funzioni di indirizzo e di controllo*, stabiliscono le linee generali di sviluppo e di attività del museo e vigilano sulla loro attuazione, affidata alla *direzione;*
- *un livello di gestione*, affidato alla direzione e agli uffici, cui spetta l'attuazione degli indirizzi, con gradi di autonomia stabiliti dallo statuto dell'ente, la programmazione – annuale e/o pluriennale – e la rendicontazione periodica delle attività svolte.

Gli organi di governo sono sovraordinati rispetto a quelli di gestione e hanno il compito di stabilire, su proposta della direzione, il *programma di attività* del museo, il *bilancio finanziario di previsione* e cioè le dotazioni economiche e umane necessarie alla sua attuazione e le sue eventuali variazioni; si avvalgono del parere del *comitato scientifico*, se previsto dall'ordinamento, per tutto ciò che concerne gli aspetti più specialistici delle attività[1].
Gli stessi organi provvedono all'attività di verifica e controllo dell'attuazione del programma sia da un punto di vista finanziario che del raggiungimento degli obiettivi previsti. Questo avviene in particolare attraverso l'approvazione del bilancio consuntivo e della relazione di accompagnamento, previa verifica della correttezza dei dati contabili da parte del Revisore o del Collegio dei Revisori dei conti.
Gli organi di gestione, rappresentati in primo luogo dal *direttore*, hanno il compito di attuare quanto stabilito da quelli di governo, ma anche di collaborare con essi, proponendo loro sia il programma di attività e il relativo bilancio di previsione sia il rendiconto delle attività svolte e il bilancio a consuntivo[2].
Organi di governo e di gestione operano dunque in stretta collaborazione fra loro, ma nel rispetto dei diversi ruoli loro affidati dallo statuto o dal regolamento, evitando di sconfinare in ambiti che non sono loro propri.

1 — I programmi di attività e i bilanci previsionali e consuntivi hanno carattere annuale e pluriennale, o di mandato se relativi all'intero periodo di durata degli organi di governo.
2 — Per approfondire le questioni del governo e della gestione dei musei: Maria Cristina Pangalozzi, *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia* «Aedon - Rivista di arti e diritto *online*», n. 1, 2019.

— Gli organi di governo

Nel caso dei *musei-ufficio* gli organi di governo del museo coincidono con quelli dell'ente di appartenenza ed è il suo statuto a definirne il ruolo, la composizione e i compiti.
Nel caso degli enti territoriali, sono il Consiglio e la Giunta a deliberare gli indirizzi e a svolgere le funzioni di controllo per il tramite dell'Assessore competente. Le loro decisioni sono sottoposte all'approvazione dei relativi Consigli comunali, provinciali, regionali.
Per quanto riguarda i musei statali, la materia è normata dal Regolamento di organizzazione del Ministero[1].
In una fondazione o associazione riconosciuta questi organi sono rappresentati dal presidente, dal consiglio di amministrazione, dall'assemblea dei soci[2].
I *musei ad autonomia limitata* hanno propri organi di governo i quali rispondono però a quelli dell'ente di appartenenza.
Per le istituzioni previste dal TUEL è la legge stessa che li individua nel consiglio di amministrazione e nel presidente, assegnando al direttore la responsabilità gestionale e rinviando allo statuto dell'ente le modalità della loro nomina e revoca[3].
Nel caso dei musei statali ad autonomia speciale, composizione e compiti degli organi di governo sono stabiliti dal D. M. 23/12/2014[4].
Nei *musei indipendenti* gli organi di governo del museo coincidono infine con quelli dell'ente di appartenenza.
A differenza di altri tipi di enti, in cui la direzione amministrativa è distinta da quella artistica, come negli enti lirici o teatrali o nelle aziende ospedaliere, nei musei *la direzione è di norma monocratica*: il direttore è cioè responsabile dell'intera gestione del museo[5].

1 — D. M. 23/12/2014 – *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*.
2 — La materia è disciplinata dal *Codice civile*, Libro I, Titolo II, art. 12 e seguenti.
3 — D. lgs. 267/2000 e successive modifiche *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.
4 — D. M. 23/12/2014 – *Organizzazione e funzionamento dei musei statali.*
5 — «Nei musei statali il direttore del museo "custode e interprete dell'identità e della missione del museo … è responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico". La descrizione del ruolo e dei compiti del direttore dovrebbe essere applicabile a tutti i musei, fatte salve norme particolari previste dallo statuto o dai regolamenti dell'Amministrazione responsabile». D. M. 23/12/2014, art. 4.

— La struttura organizzativa

Si è visto che al direttore, che risponde agli organi di governo del museo, è affidata tanto la programmazione scientifica, quanto la gestione amministrativa dell'istituto[1].
Dal direttore dipendono i responsabili delle *aree funzionali* che, nei musei medi e grandi, sono di norma quattro[2].
Due aree corrispondono alle funzioni "tipiche" del museo e corrispondono:

- alla *gestione e cura delle collezioni;*
- ai *servizi al pubblico.*

Le altre due corrispondono alle funzioni ausiliarie o generali e cioè:

- all'*amministrazione;*
- alla *logistica* e *sicurezza.*

Nel caso di musei di piccole dimensioni, le aree funzionali possono essere ridotte a due accorpando in uffici o in servizi le funzioni di carattere amministrativo e quelle della logistica e sicurezza e unificando la gestione e cura delle collezioni con quella dei servizi al pubblico.
Alcuni grandi musei adottano una struttura organizzativa "dipartimentale" in cui funzioni trasversali – quali l'amministrazione, la gestione del personale, i servizi informatici, ma anche i rapporti con il pubblico – sono assegnate a dipartimenti distinti da quelli che gestiscono la conservazione delle collezioni che, di fatto, operano in posizione di *staff*[3].
Nel caso del Louvre, per esempio, i dipartimenti sono sedici, pari ordinati e dipendenti dalla direzione: otto con funzioni gestionali o di servizio e otto responsabili della conservazione delle opere.

1 — Per approfondire la questione si veda di Pierpaolo Forte, *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, «Aedon - Rivista di arti e diritto *online*», n. 1, 2015. In particolare il paragrafo 6, dedicato al direttore del museo statale, ha valenza più generale.
2 — Sul modello organizzativo dei musei si veda in particolare: ICOM Italia, *Laboratorio per la riforma. Contributi alla definizione della struttura organizzativa dei musei e dei compiti e delle attività attribuite alle aree funzionali,* giugno 2016.
3 — «Nel linguaggio aziendale, complesso di esperti, o anche ufficio o sezione, che ha il compito di fornire consigli e assistenza, attraverso un'attività di studio o di controllo e di coordinamento, all'ufficio o ente da cui dipende, ma che non è direttamente inserito nella gerarchia dell'organizzazione (con termine ingl., *line*) e perciò non ha responsabilità operative nei confronti dei problemi di cui si occupa; gli uffici o enti che se ne servono sono liberi di seguirne o no i consigli». Da *Vocabolario Treccani* online.

— Il direttore e gli uffici di direzione

Il *direttore* deve essere scelto in base alla sua formazione e competenza nella o nelle materie attinenti alle collezioni e in base all'esperienza di gestione maturata.
Lo affiancano, in posizione di staff alla *direzione*, gli addetti al *marketing* e al *fundraising*, alla *comunicazione istituzionale* e all'*ufficio stampa*, alle *pubbliche relazioni* e ai *sistemi informatici,* ciascuno con una formazione e competenza specifica e, per quanto possibile, una specializzazione museale.
In posizione di staff del direttore questi addetti o uffici provvedono a svolgere funzioni che interessano l'insieme delle attività del museo che se ne avvale per conoscere, migliorare, ampliare le relazioni con il pubblico (*marketing)*, individuare nuove fonti di finanziamento (*fundraising*), informare su quanto il museo fa e comunicare con i media (*comunicazione*), gestire in modo organico e integrato i *sistemi informatici* di gestione tecnica e amministrativa del museo, inclusi il sito web e la gestione della conservazione e della comunicazione digitale delle collezioni.
Non tutti i musei hanno la possibilità di avere questi addetti e un'unica persona può trovarsi a svolgere più funzioni, ovviamente a condizione di avere la competenza e la capacità per esercitarli. Inoltre, alcune di queste figure possono essere condivise tra più musei[1].

1 — Il tema delle professioni museali è stato affrontato, in sede internazionale, da ICOM in più occasioni, portando nel 2004 all'approvazione delle *Curricula Guidelines for Museum Professional*. Un anno dopo, il dibattito sulle professioni museali si è riaperto anche in Italia con la proposta di ICOM Italia a tutte le altre associazioni museali (AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, SIMBDEA), di redigere una *Carta nazionale delle professioni museali*. Approvata in via definitiva nel 2006, la Carta, mancando una specifica normativa nazionale, costituisce un importante riferimento per gli operatori del settore.
Un suo aggiornamento è stato proposto nel 2015 nel *Quaderno per la riforma n. 2 del novembre 2017 – Professionalità e funzioni del museo alla luce della riforma dei musei statali*.
Più recentemente la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali ha pubblicato il rapporto finale del progetto di ricerca sulle *Competenze per il patrimonio culturale* che individua 23 profili professionali, 120 funzioni/ruoli e 150 tipi di attività, tra cui molte relative alla gestione museale.

— I principali profili professionali

Il museo è una macchina complessa la cui gestione richiede una vasta gamma di professionalità tecniche, scientifiche e amministrative. Prendendo a riferimento i quattro ambiti di funzione del museo, le principali figure professionali presenti al loro interno sono:

- nella *gestione e cura delle collezioni,* quelle del conservatore, del curatore, del restauratore, del registrar;
- nei *servizi al pubblico*, quella dell'educatore o mediatore museale, gli addetti all'accoglienza dei visitatori e ai servizi di documentazione (biblioteca, archivio, mediateca);
- nell'*amministrazione*, gli addetti alle finanze, al personale, agli affari legali, al controllo di gestione;
- nella *logistica e sicurezza*, gli addetti alla gestione tecnica della struttura e degli impianti, agli allestimenti, alla sicurezza.

Al momento attuale, la questione dei profili professionali degli operatori museali resta aperta, sia dal punto di vista della loro formazione, sia per quanto riguarda l'adozione di profili comuni a tutte le amministrazioni responsabili. Un importante punto di riferimento resta la *Carta nazionale delle professioni museali* del 2006, di cui si è già detto, aggiornata da parte di ICOM Italia nel 2015 a cui si rimanda per l'individuazione e la descrizione dei profili professionali indicati in questa pagina[1].

1 — Un significativo passo in avanti è stato fatto dal documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*) che, nel macro ambito I, Organizzazione, alla sezione *5. Personale*, individua le figure che devono essere *necessariamente* assicurate in ogni istituto: il direttore del museo, il curatore delle collezioni, il responsabile dei servizi educativi, il responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, il responsabile delle pubbliche relazioni, *marketing* e *fundraising,* il personale addetto ai servizi di vigilanza e di accoglienza e altre figure, come quella del responsabile della sicurezza di cui, in applicazione a norme generali, tutti gli istituti aperti al pubblico sono tenuti a dotarsi, specificando che, ove necessario, queste funzioni possono essere svolte dal direttore del museo. Inoltre, nei musei non statali, tali funzioni possono essere esercitate anche in condivisione.

— Profili, non persone fisiche

Le figure indicate nelle pagine precedenti corrispondono ai principali profili professionali degli operatori museali, stabiliti in base alle funzioni svolte.
Non rappresentano l'organigramma di un museo ideale, quanto un modello di riferimento cui ispirarsi per redigerlo e non corrispondono necessariamente a persone fisiche.
All'interno del museo, una persona, se ne ha i requisiti, può svolgere più funzioni, assumendo un ruolo che riunisce più profili.
Inoltre, alcune figure possono non far parte del personale interno, ma operare come consulenti esterni o come dipendenti di ditte e società alle quali determinati servizi sono esternalizzati.
L'esternalizzazione, definita anche *outsourcing* (letteralmente "approvvigionamento esterno"), è la forma attraverso cui un'impresa o un ente ricorre a soggetti terzi per svolgere fasi o funzioni prima svolte all'interno (*in house*). Negli ultimi decenni sono state numerose le forme di esternalizzazione dei servizi museali, con l'utilizzo di diverse formule contrattuali, dalla concessione all'affidamento: dalla manutenzione degli impianti o del verde alla gestione dei servizi di accoglienza, di biglietteria ecc.[1].
Alcune professionalità possono essere anche condivise con altri musei e questa spesso è la scelta migliore, almeno per gli istituti più piccoli.
La condivisione di operatori da parte di più musei che, singolarmente, non avrebbero la possibilità di assumerli o non avrebbero la necessità di un loro impiego a tempo pieno, è resa possibile da accordi o convenzioni tra istituti o nel quadro di una gestione associata dei servizi, prevista dalla normativa degli enti locali[2]. Consente di realizzare delle "economie di scala", che sono tra le ragioni che motivano, ad esempio, la creazione di reti o sistemi territoriali tra istituti e luoghi della cultura, anche facenti parte di diverse amministrazioni responsabili[3].

1 — Sull'esternalizzazione dei servizi aggiuntivi si veda di Giuseppe Piperata, *Natura e funzione dei servizi aggiuntivi*, «Aedon - Rivista di arti e diritto *online*», n. 1/2010.
2 — Dall'art. 33 del D. lgs. 267/2000, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.
3 — Un'economia di scala si ottiene in ambito aziendale quando la crescita della dimensione degli impianti porta a una diminuzione dei costi medi di produzione.

— Il personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza

I profili professionali del personale addetto *all'accoglienza, alla vigilanza e alla sicurezza* nei musei corrispondono alle figure che in passato erano chiamate *custodi museali*[1], un corpo compatto di addetti dipendenti da un Capo custode. Si tratta oggi di un'ampia e variegata categoria di operatori che, a seconda della tipologia dell'istituto o dell'amministrazione responsabile, possono far parte del personale interno o di una società di servizi cui è stata affidata, esternalizzandola, in tutto o in parte, la gestione dei servizi al pubblico.
Ne fanno parte figure professionali diverse, con mansioni e compiti a volte distinti in base alle competenze e all'organizzazione interna del museo.
La parte dominante del loro lavoro e più nota al largo pubblico si svolge a diretto contatto con i visitatori che, sovente, non sanno che si tratta di figure che operano anche *dietro le quinte*, in aree funzionali che vanno dalla conservazione alla logistica, dalla sicurezza all'amministrazione.
Quando svolgono i servizi di accoglienza e di sala sono *i primi e sovente gli unici addetti del museo che i visitatori incontrano:* quelli che li accolgono, assistono, informano, richiamano, se necessario, che li indirizzano nel percorso espositivo.
Che vigilano sulla sicurezza della struttura, delle opere, delle persone. E che intervengono per primi in caso di emergenza.

1 — *custòde* s. m. e f. [dal lat. *custos -odis*]. – 1. a. Chi custodisce, cioè vigila su cose, animali, persone, affidate alle sue cure e alla sua sorveglianza (...). In partic., chi è addetto alla custodia di un edificio o ufficio pubblico, di un istituto, di uno stabilimento, ecc., e talvolta anche alla sorveglianza delle persone che in essi vivono o vi sono rinchiuse: (...) b. fig. Chi provvede a difendere, a conservare, a mantenere integro un bene ideale: (...). 2. Nel passato, e in qualche luogo ancora oggi, titolo dato a persone preposte ad accademie, ospedali, biblioteche, ecc. Da *Vocabolario Treccani* online.

— Una figura storica: il custode

Nei musei i *custodi* ci sono stati da sempre.
Insieme al direttore e al segretario amministrativo sono tra le prime figure presenti nei musei moderni.
Le loro uniformi, ispirate a quelle dell'esercito – i custodi erano spesso reclutati tra militari in congedo – con feluche e galloni a seconda del grado, assumono nel tempo la foggia delle divise dei corpi di polizia con il cappello d'ordinanza.
In alcuni Paesi, come negli Stati Uniti, questa tradizione continua per gli addetti alla sicurezza, affiancati da altri operatori distinti dall'uso di divise più neutre, ispirate a quelle in uso nelle compagnie aeree o di tenute molto casuali, a seconda delle situazioni.
I custodi sono stati inizialmente solo uomini, poi anche donne, o quasi solo donne, come nei musei russi. Con una grande varietà di situazioni da Paese a Paese e anche da museo a museo[1].
Nel tempo la loro funzione è comunque molto mutata: da "guardiani del tempio" che nel museo provvedevano alla sorveglianza delle sale, oggi sono considerati in primo luogo addetti all'accoglienza del pubblico, investiti anche di compiti di vigilanza e sicurezza non solo del museo, ma del pubblico.
Sono operatori che, in rappresentanza del museo, fanno quanto farebbero ricevendo degli ospiti a casa propria, riservando loro l'attenzione che si aspettano a fronte del rispetto degli ospiti delle regole di buona educazione di chi è in visita in casa d'altri.

1 — Per farsene un'idea basta digitare su un qualunque motore di ricerca i termini "custode museale", "*museum guard*", "*gardien de musée*", trovando moltissime immagini, storiche e attuali, in alcuni casi interi servizi fotografici, come quello della fotografa svizzera Myriam Tirler oppure come le serie di ritratti fotografici delle custodi museali russe o dei banchi di accoglienza dei musei di New York dell'americano Andy Freeberg, visibili anche in una piacevole anteprima della mostra «Where Art Thou?» al Gösta Serlachius Museum, di Mänttä, in Finlandia (febbraio-settembre 2022) o ancora quello realizzato da John Kieltyka le cui fotografie dei colleghi del Seattle Art Museum (SAM) sono divenute una mostra itinerante.

— Al giorno d'oggi

Attualmente, in Italia, ma non solo, le funzioni di accoglienza, vigilanza e sicurezza nei musei sono svolte da personale interno, da dipendenti di cooperative e società di servizi[1].
Questo tipo di funzioni, soprattutto nei piccoli musei locali, può essere svolta anche da parte di volontari o da soci delle associazioni, oppure da amici dei musei[2].
Al di là della varietà delle situazioni e dei contratti, nei musei pubblici e in quelli privati di medie o grandi dimensioni, le mansioni affidate a questo personale corrispondono a un insieme definito di compiti e attività.
Nell'ambito della creazione del Sistema Museale Nazionale, per questo personale, ma in generale per tutto il personale dei musei, sarebbe opportuno un confronto sul loro inquadramento in vista della definizione di percorsi di formazione, requisiti di accesso alla professione, se non comuni, per lo meno omogenei a livello nazionale, anche per favorire la mobilità tra musei di diversa appartenenza.
Prima di entrare nel merito, è però bene soffermarci sui termini di accoglienza, vigilanza e sicurezza.

1 — Per quanto riguarda il personale interno, l'inquadramento del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza, come la denominazione della figura e la declaratoria delle mansioni, variano a seconda dell'amministrazione responsabile e dei contratti nazionali di riferimento. Analoghe considerazioni valgono per il personale di cooperative e società di servizi, assunto sulla base di contratti di settore ancora molto differenziati.
2 — Il caso dei piccoli e piccolissimi musei creati e gestiti a titolo volontario da associazioni private – per lo più di fatto – non va confuso con il ricorso al volontariato, individuale o collettivo – che opera all'interno di musei, pubblici e privati, a integrazione (e talora anche al posto) del personale interno. Questa forma di volontariato dovrebbe avvenire nel pieno rispetto del *Codice etico degli amici e volontari dei musei*, approvato nel 1996 a Oaxaca in Messico. Nel 2018 ICOM Italia e la FIDAM (Federazione Italiana degli Amici dei Musei) hanno firmato un accordo per promuovere congiuntamente la sua applicazione.

— Cosa intendiamo per accoglienza, vigilanza e sicurezza

L'*accoglienza* corrisponde, nei musei, alle mansioni di ricevimento e assistenza al pubblico nelle strutture che conservano e comunicano oppure costituiscono in sé dei beni culturali.
Lungi dall'essere limitata al momento e allo spazio di accesso al museo, l'accoglienza del pubblico si estende all'intero museo o luogo della cultura, dal momento dell'arrivo del visitatore sino al termine della visita.
Per *vigilanza* si intende la custodia, il controllo e l'intervento a protezione delle strutture, dei beni e delle persone presenti al loro interno.
È bene ricordare che la vigilanza non si esercita solo a favore del museo – della sua struttura, delle sue opere, dei suoi beni in generale – ma include anche la protezione dei visitatori, come del resto tutte le misure di sicurezza messe in atto dal museo.
La *sicurezza* include la prevenzione e le azioni volte a eliminare e/o ridurre i rischi e l'intervento in caso di pericolo per l'integrità delle strutture, dei beni e delle persone presenti al loro interno.
La funzione degli addetti è fondamentale nel garantire la costante presenza delle condizioni di sicurezza, intervenendo per mantenerle e prevenendo i piccoli e grandi rischi che possono sempre manifestarsi.
L'integrazione di funzioni diverse in un unico ruolo ha aspetti positivi, ma può essere anche un limite e può portare a consigliare, se la situazione lo consente, una specializzazione interna degli addetti, tenendo conto delle loro attitudini e propensioni. La scelta di assegnare alcuni addetti a un'area funzionale o a un'altra non deve precludere la possibilità di una rotazione periodica del personale da un'area all'altra.
Si tratta in ogni caso di compiti e attività che richiedono il possesso di competenze e conoscenze specifiche che, spesso, vengono acquisite direttamente sul campo, ma che sarebbe bene venissero acquisite attraverso una formazione dedicata, di carattere generale o su aspetti puntuali[1].

1 — Nell'individuazione dei compiti e delle attività degli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza nei musei e luoghi della cultura, si è tenuto conto di una molteplicità di declaratorie e definizioni con l'obiettivo di delineare un profilo applicabile a tutti i musei che possono aderire al Sistema Museale Nazionale, tenendo conto innanzitutto che la loro presenza costituisce un requisito minimo previsto dall'allegato 1 del D. M. 113/2018, *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV).*

— I principali compiti del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza

I principali compiti del personale addetto all'accoglienza, vigilanza e sicurezza sono:

- Accogliere i visitatori, regolando il loro accesso alle sale espositive.
  L'esperienza di visita è migliore quando il pubblico non è ammassato in una sala o di fronte a un'opera. Compito del personale è intervenire gentilmente per far sì che i visitatori si distribuiscano lungo l'intero percorso.
- Svolgere le operazioni di vendita dei biglietti e di distribuzione dei materiali informativi e promozionali del museo.
  La rapidità e semplicità di acquisto dei biglietti è apprezzata dal pubblico, desideroso di iniziare il prima possibile la visita del museo. Richiede da parte degli addetti efficienza e cortesia.
- Fornire informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività del museo.
  Al di là delle informazioni scritte che trova all'entrata del museo, il visitatore si sente rassicurato se ha la possibilità di rivolgersi a un addetto del museo nel caso abbia dubbi o incertezze sul da farsi.
- Interpretare le esigenze di informazione dei visitatori.
  Oltre a rispondere alle domande esplicite del pubblico, gli addetti devono saper interpretare le esigenze dei visitatori, prestando attenzione al loro comportamento.
- Osservare e segnalare le loro esigenze e difficoltà.
  L'osservazione, discreta e amichevole, del pubblico permette di venire in suo aiuto e di mettere in luce ostacoli o difetti della struttura e dell'allestimento.
- Fare da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per delle informazioni più specifiche.
  Ai visitatori deve essere data la possibilità di conferire con i direttori e i responsabili del museo per porre domande, fare richieste o esporre critiche[1].

1 — Questi argomenti saranno qui ripresi nel sesto capitolo, ma si può anticipare che oltre alle norme da rispettare nell'espletamento delle proprie mansioni, al personale in diretto rapporto con il pubblico dovrebbe essere proposto un codice di comportamento e una formazione sulle relazioni da intrattenere con il pubblico.

— Inoltre

Inoltre, al personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza spettano i compiti di:

- Garantire la sorveglianza degli ambienti, degli arredi e soprattutto del patrimonio museale.
  Sorvegliare vuol dire, in molti casi, intervenire, con pacatezza e cortesia, se il comportamento dei visitatori può essere di danno alla struttura, agli arredi e in particolare alle opere o oggetti esposti.
- Assicurare il rispetto del regolamento, dei visitatori e delle disposizioni di sicurezza previste.
  Oltre a richiamare il rispetto delle regole, è sempre bene spiegarne le ragioni affinché il visitatore, avendole capite, non solo le rispetti, ma contribuisca a farle rispettare.
- Segnalare eventuali cambiamenti delle condizioni ambientali e dello stato di conservazione delle opere.
  Ogni tipo di anomalia va segnalata con urgenza al proprio responsabile, sollecitandone l'intervento e, nell'attesa, prendendo le eventuali misure possibili.
- Allertare chi di dovere in caso di emergenza.
  La direzione e/o il responsabile della sicurezza devono indicare a tutto il personale le procedure da mettere in atto nei casi di emergenza, esigendo che tutti vi si attengano rigorosamente.
- Saper interpretare e segnalare i malfunzionamenti della strumentazione.
  È una delle tante competenze pratiche che vanno apprese: fanno parte delle mansioni di chi è in prima fila, presente fisicamente in tutti o quasi gli spazi del museo, in grado dunque di registrare la situazione in tempo reale e intervenire con prontezza se necessario.
- Collaborare a garantire il corretto funzionamento delle strutture informative e di protezione delle opere.
  È un compito che varia da museo a museo stabilendo, caso per caso, cosa comporti la collaborazione richiesta.

— Competenza, attenzione e tante altre cose insieme

I compiti del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza sono molti e anche molto vari.
Richiedono più di una competenza e, al tempo stesso, un'attenzione costante, senso di responsabilità, pazienza, a volte prontezza e sempre molta calma, soprattutto nei momenti difficili.
Ma cosa e quanto di tutto questo traspare nelle immagini che gli altri si fanno dei custodi dei musei? Sono per lo più superficiali, come l'immagine ricorrente del "custode dormiente". Quanti si chiedono, vedendola, come è potuto succedere? Quanto dipende dal custode e quanto invece dal sistema di organizzazione della custodia? Un sistema tradizionalmente statico, il cui simbolo è costituito dalle sedie destinate al personale che si incontrano nelle sale di quasi tutti i musei. Crediamo che queste sedie debbano restare, ma il più possibile vuote, perché un sistema dinamico è molto più efficace ed efficiente e vedere il personale che gira nelle sale dà ai visitatori la sensazione della sua presenza attiva, facendoli sentire più accompagnati che sorvegliati.
Cosa pensano i custodi di sé stessi? Nelle interviste o nei post di custodi che circolano in rete il mestiere è alternativamente descritto come «il più bello del mondo» e come «il più noioso del mondo», lamentando la solitudine, la noia, la fatica (il mal di piedi), la maleducazione del pubblico, la sua mancanza di cultura. Emerge anche il *senso di fierezza* per il fatto di trovarsi in prima linea nella difesa dell'arte, la volontà di contrastare i luoghi comuni e di far sapere che, come tutti i lavori del mondo, anche quello del custode richiede professionalità, senso di responsabilità e si declina in più attività, molte delle quali ignorate dal pubblico[1].

1— Per fortuna c'è anche chi se ne è accorto e ha voluto mettere in luce il ruolo rassicurante e protettivo del *Museum Guard*, dedicandogli una statua: è la scultura in scala 1/1 che l'artista statunitense Duane Hanson (1925-1996) ha realizzato in modo iperrealista nel 1975 e che si trova esposta al Nelson Atkins Museum of Art di Kansas City. O chi ha richiamato l'attenzione sulla loro apparente "invisibilità" come la fotografa Myriam Tirler o ancora sul rapporto fra i custodi e le opere come Andy Freeberg.

Un secolo di normativa statale e regionale in materia di musei (1902-2004)

A partire dalla prima legge di tutela post-unitaria, approvata nel 1902 e sostituita nel 1909 dalla c.d. Legge Rosadi, il termine "museo" è di fatto scomparso dalla legislazione statale italiana per quasi un secolo. Nella L. 1089/1939 la parola "museo", per esempio, non compare in nessuno dei suoi 73 articoli.
Da quel momento la legislazione statale ha preso in considerazione il museo solo in quanto «raccolta governativa», prescrivendo – a partire dal Regolamento del 1913 – misure «circa la conservazione e la custodia delle cose», la loro «fissazione» ai luoghi, le modalità di inventariazione, di compilazione dei «cartellini» ecc.
In questo modo ha avuto inizio la lunga eclissi del museo in quanto *istituto* e la sua regressione, sul piano giuridico, a *collezione* da un lato, e a *luogo* dall'altro, normato dalle disposizioni sulla tassa d'ingresso, generalizzata al complesso dei musei statali a partire dal 1875.
Il termine "museo" è riapparso solo nel 1948 all'art. 117 della *Costituzione della Repubblica Italiana* che – tra le materie assegnate alla competenza legislativa delle Regioni – includeva anche «i musei e le biblioteche degli enti locali», ma fino al 1972 e cioè al momento della loro creazione, tale competenza è rimasta comunque del tutto virtuale. Promossa e sostenuta dall'Associazione dei musei locali, la L. 1080/1960 fu considerata "rivoluzionaria" in quanto, per la prima volta dall'Unità d'Italia, si riconosceva formalmente l'esistenza dei musei "non statali". Tuttavia, nulla cambiava per i musei statali e assai poco anche per quelli "non statali". Per tutto il XX secolo, il museo statale ha costituito una semplice articolazione delle Soprintendenze, priva di qualsiasi autonomia funzionale. È stato un "museo-ufficio" in senso proprio, una "collezione aperta al pubblico", accessibile mediante il pagamento di una tassa per l'ingresso.
In parte diversa è stata la sorte dei musei degli enti locali che più a lungo hanno mantenuto un'identità distinta.
La L. 142/1990, introducendo nuove forme di gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza economica, aveva aperto la strada a forme di gestione "ad autonomia limitata" come l'istituzione. Forme che, seppure scarsamente praticate, proponevano una differenziazione dei modelli di gestione. I musei degli enti locali sono stati sottoposti però alla progressiva omologazione al resto

della macchina comunale o provinciale, che ha portato a ridurne i margini di autonomia e di specificità delle origini, anche dopo l'approvazione del Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali del 2000.
Un'esplicita critica a questo rischio di omologazione era stata mossa, già a metà degli anni Sessanta, dalla Commissione Franceschini che poneva, fra l'altro, la questione dell'autonomia dei musei. Ma, come l'insieme delle sue indicazioni, anche le proposte dei musei sono rimaste a lungo lettera morta[1].
Negli anni Settanta la maggior parte delle Regioni si è dotata di leggi in materia di musei e biblioteche degli enti locali e di interesse locale. La legislazione regionale ha avuto il merito di restituire ai musei l'identità di istituto, riconoscendone le funzioni e le finalità di pubblico servizio, in un quadro di competenze ampliato dal DPR 3/72 e dal DPR 616/77 dai «musei e biblioteche degli enti locali» ai «musei e biblioteche degli enti locali e di interesse locale». Ma quanto i musei sono stati posti al centro delle politiche regionali? Quanta attenzione è stata riservata ai musei rispetto ai beni culturali? In che misura sono (o non sono) divenuti un punto di forza del sistema locale e regionale di tutela e valorizzazione del patrimonio? Con la fine degli anni Ottanta si è aperta una nuova fase che ha portato a riconoscere il museo come *entità* e in cui le istanze di autonomia dei musei, di riconoscimento in quanto istituti si sono rafforzate e hanno iniziato a trovare udienza sul piano normativo oltre che culturale. Ne sono prova i disegni di legge Covatta e Chiarante del 1992 e, in modi diversi, la stessa legge Ronchey del 1993 che, se interruppe sul nascere il processo di riforma dei musei, ha perlomeno avuto il merito di aprirli a una logica di servizio al pubblico. Negli anni seguenti delle "prove di riforma" furono tentate con le proposte di autonomia dei grandi musei statali che anch'esse però finirono in un nulla di fatto. Perché qualcosa cambi è stato necessario attendere il 1997 e l'attuazione delle cosiddette leggi Bassanini.
Il D. lgs. 112/1998, nel considerare la gestione una funzione autonoma – distinta dalla tutela e dalla valorizzazione – e nel definirne natura e caratteristiche agli artt. 148 e 150, il D. lgs. 112/1998 fornì un significativo, quanto implicito, contributo al formale riconoscimento del museo come istituto. Ne è prova il D. lgs. 368/1998 che, nello stesso anno, iniziava

1— La Commissione di indagine per la tutela e la valorizzazione delle cose di interesse storico, archeologico, artistico e del paesaggio, istituita dalla L. 310/1964, operò fino al 1967, producendo 84 Dichiarazioni, la prima delle quali definiva la nozione di "bene culturale".

a prevedere per i musei statali forme di gestione differenziata che andavano dall'autonomia parziale (art. 8) alla piena indipendenza (art. 10). Lentezza e remore, se non un'aperta ostilità, ne hanno però accompagnato l'applicazione, in parte deludente, comunque tardiva.
Il Testo unico, il D. lgs. 490/1999 reca traccia di questo clima complessivo e ha reintrodotto il termine "museo" nella legislazione statale, seppure attraverso una definizione "povera", per cui il museo risultava essere una «struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e fruizione pubblica di raccolte di beni culturali».
Con l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard minimi di funzionamento e sviluppo dei musei*, si è realizzato invece un pieno, quanto implicito, riconoscimento del museo in quanto istituto, attraverso un approccio alla qualità della gestione finalmente globale.
Il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* approvato con il D. lgs. 42/2004, a seguito dell'approvazione della *Legge costituzionale* del 2001, segna indubbiamente una svolta nella legislazione italiana in materia di beni culturali. Per quanto riguarda i musei, si può infatti considerare per lo meno soddisfacente la parte del Codice loro riservata, a partire dalla distinzione fra gli *istituti* e i *luoghi della cultura* e dall'inclusione dei musei tra gli istituti parificandone lo status a quello degli archivi e delle biblioteche.
L'art. 101, dedicato agli istituti e luoghi di cultura, contiene, tra l'altro, questa definizione di museo: «una struttura permanente che acquisisce, cataloga, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio». E il comma 3 dell'art. 101 precisa che «gli istituti ed i luoghi di cui al comma 1 che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico».
Certamente, con l'approvazione del Codice la definizione di museo si è molto avvicinata alla definizione internazionale di ICOM, anche se con due assenze particolarmente significative: tra le funzioni continua a non essere inclusa la ricerca, anche se ora compare la catalogazione e, tra le finalità, il diletto che, secondo il Codice, continua a non far parte delle finalità del museo.
Si arriva così alla "riforma" del 2014, con cui si conclude in maniera definitiva l'eclissi del museo come istituto nella normativa italiana e inizia una nuova fase, caratterizzata dalla proposta di creazione di un Sistema Museale Nazionale.

Leggi e norme 1902-2004

1902 L. 12 giugno 1902, n. 185, portante *Disposizioni circa la tutela e la conservazione dei monumenti e degli oggetti d'antichità e belle arti*.

1909 L. 20 giugno 1909, n. 364. *Per le antichità e le belle arti*.

1913 R.D. 30 gennaio 1913, n. 363. *Regolamento di esecuzione delle L. 20 giugno 1909, n. 364,* e *23 giugno 1912, n. 688, per le antichità e le belle arti*.

1939 L. 1 giugno 1939, n. 1089. *Normativa generale di tutela delle cose d'interesse artistico e storico* e L. 29 giugno 1939, n. 1497. *Protezione delle bellezze naturali*.

1948 *Costituzione della Repubblica Italiana*.

1960 L. 22 settembre 1960, n. 1080. *Norme concernenti i musei non statali*.

1964 L. 26 aprile 1964, n. 310. *Costituzione di una Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*.

1972 D.P.R. 14 gennaio 1972, n. 3. *Trasferimento alle regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali e uffici.*

1990 L. 8 giugno 1990, n. 142. *Ordinamento delle autonomie locali*.

1977 D.P.R. 24 luglio 1977 n. 616. *Attuazione della delega di cui all'art. 1 della L. 22 luglio 1975, n. 382.*

1997 L. 15 marzo 1997, n. 59. *Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*.

1998 D. lgs. 31 marzo 1998, n. 112. *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59.*

1999 D. lgs. 29 ottobre 1999, n. 490. *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'art. 1 della legge 8 ottobre 1997, n. 352*.

2000 D. lgs. 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.

2001 D. M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (*art. 150, comma 6, del D. lgs. n. 112 del 1998*).

2001 Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, *Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione*.

2004 D. lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio.*

Xavier Marias

“*Las Meninas*, diceva, esisteva
ancora grazie alla benevolenza
o alla pietà quotidiana dei custodi”

Un cuore così bianco,
Roma, Donzelli, 1996

IL MUSEO CONSERVA

Nel primo capitolo si è visto che le funzioni del museo possono essere accorpate in due grandi ambiti: quello della conservazione (o gestione e cura delle collezioni) e quello della comunicazione (che include anche i servizi e i rapporti con il pubblico e il territorio). Si è pure detto che della conservazione fanno parte l'acquisizione, la conservazione in senso stretto e la ricerca. A queste tre funzioni del museo è dedicato il secondo capitolo che si apre con una digressione sugli standard museali che altro non sono che l'applicazione pratica dei requisiti minimi individuati a livello internazionale dal *Codice Etico ICOM per i Musei*.
«L'etica, nel museo, può essere definita come il processo di discussione che mira a determinare i valori e i principi essenziali sui quali si fonda il lavoro museale» – è scritto nei *Concetti chiave di museologia* – e anche che «la museologia può essere definita come l'etica del museo perché è essa a decidere cosa deve essere un museo e i fini ai quali esso deve essere sottoposto.
È in questo contesto etico che è stato possibile per ICOM elaborare un codice etico della gestione dei musei».
In Italia si è iniziato a parlare di standard più di una ventina di anni fa e, dopo un'evoluzione travagliata e disomogenea sul piano nazionale, oggi essi costituiscono il criterio attraverso cui i musei possono essere "accreditati", cioè riconosciuti in quanto tali, perché in possesso dei requisiti minimi necessari a definirsi museo a tutti gli effetti. Al di là della prospettiva dell'accreditamento formale, il processo che si è messo in moto ha proposto ai musei e ai professionisti museali *un modello di qualità*, comune a livello nazionale, nella gestione dei musei, in sintonia con quello presente a livello internazionale.
Un modello di qualità, è bene ricordarlo, che può essere serenamente preso a riferimento da qualunque museo perché fondato su standard minimi, lasciando ampio spazio al miglioramento e al conseguimento di standard di funzionamento e di organizzazione di eccellenza.
E, per questo, aprendo tendenzialmente le porte del Sistema Museale Nazionale alla stragrande maggioranza dei musei italiani, pubblici e privati, alla sola condizione di poter dimostrare di essere in possesso degli standard minimi individuati dal documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*).

IL MUSEO CONSERVA
GLI STANDARD MUSEALI

1

— Cosa sono gli standard museali?

Standard è un termine anglosassone entrato a far parte del linguaggio internazionale con il significato di unità di misura scelta a modello o esempio, di campione, criterio, norma, principio, regola, grado, livello...
Il termine e il concetto sono entrati a far parte del lessico museale negli anni Settanta, quando negli Stati Uniti ha preso avvio un programma di *certificazione di qualità* dei musei, tuttora attivo – l'*accreditation* – introdotto dall'AAM, l'*American Alliance of Museums,* che riconosce l'*eccellenza* all'interno della comunità museale, nei confronti del governo, delle agenzie esterne e del pubblico[1].
L'*accreditation* si ottiene al termine di un processo, che dura più anni, di autovalutazione e poi di verifica da parte di una commissione esterna nominata dall'AAM che accerta la presenza di tutti i requisiti previsti da uno schema che concerne sia il funzionamento interno del museo sia i servizi offerti al pubblico.
Poiché questi requisiti corrispondono a *standard di eccellenza*, dall'avvio del programma a oggi, solo il 15% dei musei degli Stati Uniti hanno ottenuto l'*accreditation*.
I musei sono motivati a ottenere l'accreditamento perché esso costituisce un fattore di attrazione nei confronti del volontariato, dei visitatori, dei mecenati, perché facilita i prestiti delle opere e lo scambio di mostre itineranti e perché, internamente, il processo di *accreditation* porta l'équipe, coinvolta a tutti i livelli, ad avere più chiaro il senso delle finalità del museo e una maggior consapevolezza dei suoi punti di forza, dei suoi obiettivi, delle priorità e della missione stessa.
Al tempo stesso l'AAM mette a disposizione sul proprio sito questionari e liste di controllo per l'autovalutazione che, se anche non portano all'accreditamento, si propongono comunque di diffondere in forma allargata una *cultura della qualità* nella gestione museale[2].

1 — L'*American Alliance of Museums*, fondata nel 1906 con il nome di *American Association of Museums,* è la seconda associazione museale nazionale a essere stata costituita dopo quella del Regno Unito nata nel 1899. Ne fanno oggi parte più di 25.000 soci individuali, 4 istituzioni museali e 150 *corporate member*.
2 — Per saperne di più si può consultare la sezione del sito di AAM dedicato all'*accreditation*.

— Il *Codice Etico ICOM per i Musei*

Pochi anni più tardi, nel 1986, ICOM ha adottato un suo codice deontologico, aggiornato nel 2006: è il *Codice Etico ICOM per i Musei* che fissa «gli standard minimi di condotta e di performance che i professionisti museali, in tutto il mondo, possono realisticamente applicare» e, al tempo stesso, «quanto il pubblico ha diritto di aspettarsi dalla professione museale»[1]. Il *Codice* individua le condizioni minime – evidentemente variabili a seconda della grandezza e della responsabilità di ciascun museo – necessarie dal punto di vista giuridico, delle dotazioni economiche, degli spazi e del personale affinché le collezioni siano «adeguatamente collocate, conservate e documentate». La concreta definizione degli standard è rinviata alla normativa di ciascun Paese o, in sua assenza, all'applicazione dei principi proposti dal *Codice* stesso.
Il rispetto del *Codice* impegna formalmente solo i membri di ICOM che sono tenuti a rispettarlo all'atto della loro adesione, ma i suoi principi e i suoi standard costituiscono un riferimento a livello internazionale per i musei e i professionisti museali.
In Italia, ad esempio, il *Codice Etico* ha ispirato la stesura dell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* del 2001, la cui struttura rispecchia infatti quella del *Codice*.
Dal 2014, la normativa statale italiana ha assunto il *Codice* a riferimento per la redazione degli statuti dei musei statali.

1 — La traduzione ufficiale in italiano del *Codice Etico ICOM per i Musei* è stata realizzata nel 2009 da ICOM Italia in collaborazione con ICOM Svizzera, unico altro paese anche italofono, sulla base di un'attenta analisi delle versioni in inglese, francese e spagnolo, le tre lingue ufficiali di ICOM e del *Codice.* Con due differenze: gli ambiti della struttura e della sicurezza, tutt'uno nel *Codice*, sono stati distinti ed è stato introdotto un nuovo ambito – quello dei rapporti dei musei con il territorio – una specificità della realtà e della museologia italiana, non contemplata dal *Codice Etico ICOM per i Musei.*

— La registration dei musei in Gran Bretagna

Anche il *Registration Scheme for Museums and Galleries* si basa sul possesso di standard minimi. È stato adottato nel 1988 nel Regno Unito dalla *Museums and Galleries Commission* per stabilire criteri omogenei di adesione agli *Area Museums Councils* e per l'assegnazione di contributi. Ha fatto seguito al fallito tentativo di applicare un sistema di accreditamento analogo a quello statunitense che prevedeva standard troppo elevati per essere conseguiti dalla maggior parte dei musei britannici[1].
Nel tempo il *Registration Scheme* ha subìto una notevole evoluzione: sulla base delle indicazioni emerse dalla sua sperimentazione è stata corretta e migliorata l'impostazione complessiva del processo di accreditamento e sono stati modificati taluni standard, come quelli relativi alla documentazione e catalogazione delle collezioni.
Alcuni *Area Museums Councils* hanno adottato un sistema di valutazione dei propri musei basato su una serie di dichiarazioni, i *range statement*, che descrivono livelli di prestazione crescenti nei diversi ambiti in una scala da uno a sei, misurando così la situazione dall'insufficienza al requisito minimo richiesto per l'accreditamento sino all'eccellenza per raggiungere, passo dopo passo, una qualità di gestione superiore secondo una logica di miglioramento continuo.
Progressivamente la pratica di accreditare o registrare i musei in base a un sistema variabile di standard si è diffusa in molti altri Paesi, a opera di associazioni museali di professionisti o dei governi nazionali e, in Italia, la proposta di individuare degli standard minimi di organizzazione e funzionamento è approdata alla fine degli anni Novanta, inizialmente allo scopo di definire le condizioni da osservare nei musei statali la cui gestione avrebbe dovuto essere trasferita dallo Stato agli enti territoriali[2].

1 — La *Museums and Galleries Commission*, fondata nel 1931, è stata sciolta nel 2000 e molte delle sue funzioni sono passate al *Museums, Libraries and Archives Council,* a sua volta sciolto nel 2012 per dare vita all'*Arts Council*. La *registration* è attualmente gestita in partenariato dall'Arts Council England, dal Welsh Government e dal Museums Galleries Scotland and the Northern Ireland Museums Council.
2 — Si veda Adele Maresca Compagna e Margherita Sani, *Musei di qualità: sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Roma, Gangemi, 2008.

— L'*Atto di indirizzo* del 2001

Su iniziativa del Coordinamento delle Regioni, dell'ANCI e dell'UPI[1], nel 1999, un primo documento ispirato alla logica del *Codice Etico ICOM per i Musei* fu sottoposto alla Commissione paritetica incaricata di individuare i musei e beni culturali statali da trasferire agli enti territoriali ai sensi dell'art. 150 del D. lgs. 112/1998[2].
La Commissione lo fece proprio per assumerlo a riferimento di una sua nuova versione, più ampia e dettagliata, la cui elaborazione fu affidata nel 2000 a un Gruppo tecnico misto, nominato dal Ministro, e composto da esperti di tutte le Amministrazioni pubbliche e delle principali associazioni museali. I risultati dei suoi lavori confluirono, nel 2001, nel Decreto ministeriale intitolato *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*[3] che costituisce il più rilevante prodotto della fase di confronto fra tutte le pubbliche amministrazioni apertasi alla fine degli anni Novanta in coincidenza con l'approvazione e le prime fasi di applicazione della riforma Bassanini in tema di musei e beni culturali[4].
Emerso dal confronto e dall'incontro di diverse culture di gestione museale, l'*Atto di indirizzo* ha avuto il merito di comporre un sistema definito e condiviso di regole tratte dalle esperienze più avanzate presenti nei musei italiani, sia statali che non statali. Questo ha aperto la prospettiva di un loro accreditamento basato su un sistema condiviso di valori e una comune cultura di gestione, indipendentemente dalla proprietà, tipologia e dimensione.
L'*Atto di indirizzo* non servì allo scopo per cui era stato prodotto, perché alla fine nessun museo statale passò in gestione agli enti territoriali, ma la sua adozione fu comunque importante per le conseguenze indirette che ha avuto.

1 — L'ANCI è l'Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia, l'UPI l'Unione delle Province Italiane.
2 — Il D. lgs. 112/1998, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59,* all'art. 150 prevedeva che, con decreto del Ministro per i beni culturali e ambientali, venissero definiti «i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione dei rischi». L'art. 150 è stato abrogato dal D. lgs. 42/2004, il *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.
3 — Adottato con il D. M. 10/05/2001. Se ne veda il commento proposto a caldo da Girolamo Sciullo, *Musei e codecisione delle regole*, «Aedon - Rivista di arti e diritto *online*», n. 2/2001.
4 — Le leggi o riforma Bassanini sono un insieme di provvedimenti promossi tra 1997 e il 1999 dal Ministro per la funzione pubblica del governo Prodi I, Franco Bassanini, di riforma della Pubblica Amministrazione e di semplificazione amministrativa. La prima e principale legge fu la L. 59/97, citata alla nota 2, ispirata ai principi del cosiddetto federalismo amministrativo da realizzare senza modifiche costituzionali e del principio di sussidiarietà, divenuto principio costituzionale con la riforma del 2001 del Titolo V della Parte II della Costituzione.

— Una svolta decisiva

Negli anni successivi infatti molte Regioni presero a riferimento l'*Atto di indirizzo* per avviare processi di accreditamento dei musei basati sul possesso dei suoi standard minimi[1].
Per quanto importante, l'azione delle Regioni ebbe però due limiti: i sistemi di accreditamento adottati, pur simili tra loro, non furono omogenei nella scelta e nella formulazione degli standard minimi necessari all'accreditamento e soprattutto non poterono essere estesi ai musei statali, esclusi perché la loro valorizzazione è in capo allo Stato e non alle Regioni[2].
Per quanto disomogenea e diffusa "a macchia di leopardo", l'idea di ispirare la gestione dei musei a standard comuni e di individuare requisiti minimi di funzionamento e organizzazione validi in ogni tipo di realtà si è diffusa tra i professionisti, gli operatori museali e anche tra gli amministratori consapevoli dei vantaggi connessi all'accreditamento dei musei posti sotto la loro responsabilità, anche solo per la conseguente facilitazione di accedere a contributi economici.
Senza esiti eclatanti, una nuova e diversa cultura di gestione si è diffusa ed è anche proseguito il confronto tra Stato ed enti territoriali per pervenire all'adozione di un nuovo atto governativo che riguardasse tutti i musei, statali inclusi[3].
Nel 2014 la riforma dei musei statali e la proposta di creare un Sistema Museale Nazionale hanno portato a riprendere l'*Atto di indirizzo* e a porlo alla base dell'adesione da parte di tutti i musei alla sola condizione di essere in possesso dei "requisiti minimi" stabiliti attraverso un suo aggiornamento. Questo aggiornamento, concordato con tutte le Pubbliche Amministrazioni, è stato approvato con il D. M. 113/2018, *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV)*.

1 — Nel 2005 erano nove le Regioni che avevano adottato un proprio sistema di accreditamento ispirato ai criteri previsti dall'*Atto di indirizzo*. Il dato è proposto da Margherita Sani, *L'applicazione degli standard nelle Regioni italiane*, in Adele Maresca Compagna, *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Roma, Gangemi, 2005. Il numero di Regioni coinvolte è andato crescendo nel tempo. Lo stato della situazione al 2010 è stato ricostruito da Antonella Pinna in *Musei e valorizzazione. Dall'Atto di indirizzo sugli standard museali a oggi*, in Massimo Montella e Patrizia Dragoni, *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, Bologna, Clueb, 2010, pp. 130-170 e nel 2014 erano oramai poche le Regioni prive di un proprio sistema.
2 — Dopo la riforma del 2001 del Titolo V della Parte II della Costituzione, infatti, la potestà legislativa in materia di «tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali» è rimasta di competenza esclusiva dello Stato e la valorizzazione materia di legislazione concorrente, attribuita alle Regioni «salvo che per la determinazione dei princìpi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato» (art. 117). A stabilire questi principi si è provveduto con l'adozione del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, il D. lgs. 42/2004 che, all'art. 112, limita la legislazione regionale in materia di valorizzazione ai «beni presenti negli istituti e nei luoghi della cultura non appartenenti allo Stato».
3 — Un resoconto puntuale di questi tentativi si ha nel citato volume curato da Massimo Montella e Patrizia Dragoni.

— I livelli uniformi di qualità per i musei

I Livelli uniformi di qualità per i musei (*LUQV*) adottati nel 2018 sono articolati in tre macro ambiti:

- organizzazione;
- collezioni;
- comunicazione e rapporti con il territorio[1].

Ognuno di questi ambiti è introdotto da un testo di carattere generale, seguito dall'enunciazione degli *standard minimi* e degli *obiettivi di miglioramento* da realizzare in modo puntuale adottando le misure e le procedure indicate.
Il documento che individua i livelli uniformi di qualità per i musei, allegato al D. M. 113/2018 può essere considerato, con l'*Atto di indirizzo* del 2001 e soprattutto con la sua seconda parte, una sorta di *manuale di qualità* per la gestione museale che, oltre a individuare i requisiti minimi per aderire al Sistema Museale Nazionale, offre a tutti i professionisti museali linee guida condivise per operare in tutti i campi e a tutti i livelli delle loro attività e a cui ricorrere in caso di bisogno di chiarimenti[2].
Si sono visti, già nel primo capitolo, alcuni degli standard minimi previsti dal documento sui LUQV in materia di *status* giuridico e di personale e a questo documento faremo costante riferimento in tutto il manuale a partire da questo capitolo per quanto esso prevede in materia di gestione e cura delle collezioni che «costituiscono il principale compito di ogni museo poiché esse sono l'elemento costitutivo e la ragion d'essere dell'istituto».

1 — L'*Atto di indirizzo* era suddiviso in otto ambiti: status giuridico, assetto finanziario, strutture del museo, personale, sicurezza del museo, gestione e cura delle collezioni, rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio, ricompresi nei Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV) nelle tre macro aree Organizzazione, Collezioni, Comunicazione e rapporti con il territorio.
2 — L'*Atto di indirizzo* e il D. M. 113/2018 dovrebbero far parte, insieme ad altri testi, normativi e non, della biblioteca che ciascun museo dovrebbe costituire a uso di tutto il personale.

IL MUSEO CONSERVA
LE COLLEZIONI

2

— La gestione e cura delle collezioni

L'ambito dedicato alle Collezioni si apre, come tutti gli altri, con un'introduzione che presenta i *principi generali* alla base degli standard minimi e degli obiettivi di miglioramento in materia di gestione e cura delle collezioni.
Queste in primo luogo «vanno *incrementate* con riferimento alla missione del museo e in base a linee d'indirizzo e modalità definite dall'ente di governo, nel rispetto della normativa vigente. Salvo casi eccezionali, previsti dalla legge, le collezioni sono *inalienabili* e il museo deve assicurarne la conservazione, la gestione e la cura»[1].
La collezione è infatti un insieme dinamico, in potenziale costante incremento entro i limiti definiti dalla missione del museo e sulla base di indirizzi e modalità dichiarate e rese pubbliche.
La sua *inalienabilità* corrisponde a un principio di carattere universale che nell'ordinamento giuridico italiano è assicurato dalle norme in materia di beni culturali[2]. Queste norme escludono, salvo casi particolari e comunque del tutto eccezionali, la possibilità di *deaccessione*, pure contemplata, anche se con molte restrizioni e in casi straordinari, dal *Codice Etico ICOM per i Musei*[3].
Per *gestione* delle collezioni si intende la messa in atto di indirizzi e criteri generali di incremento, conservazione, documentazione, ricerca, mentre la parola *cura* si riferisce al rapporto con gli oggetti nella loro singolarità e particolarità[4].

1 — Il testo virgolettato riporta integralmente le prime righe dell'introduzione al macro ambito II, Collezioni, dei *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*).
2 — Ai sensi dell'art. 54 comma 1 del D. lgs. 42/2004 sono infatti inalienabili i beni del demanio culturale, tra cui le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie e biblioteche, gli archivi.
3 — *Nel Codice Etico ICOM per i Musei,* si tratta di alienazione di collezioni ai paragrafi dal 2.12 al 2.17.
4 — Da questo paragrafo in poi, il rinvio alla Parte seconda (Linee guida) dell'*Atto di indirizzo* del 2001 è d'obbligo per interpretare gli standard minimi e gli obiettivi di miglioramento individuati dal documento sui *LUQV*. Se è stato possibile proporli in forma sintetica, lo si deve innanzitutto al fatto che la seconda parte dell'*Atto di indirizzo* ne esplicita il senso e ne articola le forme e i modi di attuazione.

— Collezione/collezioni

Veniamo ora al termine “collezione”[1] che i *Concetti chiave di museologia* definiscono come «un insieme di oggetti materiali o immateriali (opere, artefatti, “produzioni della mente”, specimen, documenti d’archivio, testimonianze ecc.) che un individuo o un ente si è preso cura di raccogliere, classificare, selezionare, conservare in un contesto sicuro e, spesso, comunicare a un pubblico, più o meno vasto, a seconda che si tratti di una collezione privata o pubblica»[2].
È una definizione che si applica a ogni tipo di collezione, tanto privata quanto museale, individuandola come “insieme”, frutto di un processo non casuale di raccolta, classificazione e selezione, oggetto di una protezione speciale che assicuri l’integrità e la conservazione nel tempo degli oggetti che ne fanno parte, destinati comunque a essere “comunicati” cioè esposti alla vista di un pubblico più o meno largo a seconda dei casi.
Con un’altra formulazione, analoga nella sostanza, Krzysztof Pomian l’ha definita come «un insieme di oggetti naturali o artificiali, mantenuti temporaneamente o definitivamente fuori dal circuito delle attività economiche, soggetti a una protezione sociale in un luogo chiuso a tale scopo, ed esposti allo sguardo del pubblico», ponendo l’accento sulla sottrazione della collezione al mercato (temporanea nel caso della collezione privata, definitiva in quello della collezione museale), sulla sua protezione e infine sull’esposizione allo sguardo. E, subito dopo, individuando come caratteristica di tutte le collezioni il «permettere agli oggetti che le compongono di svolgere il ruolo di *intermediari* tra gli spettatori, quali che siano, e gli abitanti di un mondo al quale questi sono esteriori»: il mondo “invisibile” che li ha prodotti, usati, scambiati[3].
È molto evidente quanto la collezione, così concepita, sia al centro del “museale” di cui si è parlato nel primo capitolo e come, di conseguenza, da essa si debba partire per riflettere sugli elementi che ne fanno parte.

1 — Nel linguaggio giuridico italiano è stato spesso utilizzato anche il termine “raccolta/e” con valore equivalente e si usa il plurale, “collezioni”, perché in un museo possono esistere più raccolte o insiemi di oggetti, anche eterogenei tra loro, che nel loro complesso formano le collezioni del museo.
2 — *Collezione* in *Concetti chiave di museologia*, 2016.
3 — Krzysztof Pomian, “Collezione” in *Enciclopedia Einaudi*, Tomo III, Torino, Einaudi, 1978. La sua visione di collezione, riproposta in seguito in altri testi, impronta ora l’introduzione a *Il museo. Una storia mondiale, I Dal tesoro al museo,* Torino, Einaudi, 2021.

— Da “cose” a “oggetti” museali

Le collezioni sono costituite da “oggetti”: *cose*, di qualunque natura, che una volta musealizzate, o anche solo estratte dal loro contesto e separate dai soggetti che le hanno prodotte, usate, scambiate, diventano *oggetti.*
«La differenza tra la cosa e l’oggetto sta nel fatto che la cosa è compresa nel concreto della vita e che intratteniamo con essa un rapporto di simpatia o di simbiosi. Al contrario, l’oggetto è sempre ciò che il soggetto mette di fronte a sé come distinto da sé: è dunque ciò che è di fronte e differente. [...] Un oggetto museale è una cosa musealizzata, una cosa che, in generale, può essere definita come qualsiasi tipo di realtà. L’espressione “oggetto museale” potrebbe passare per pleonastica nella misura in cui il museo è non solo un luogo destinato a custodire degli oggetti, ma anche un luogo la cui principale missione è trasformare le cose in oggetti»[1].
«Un crocifisso romanico non era al suo nascere una scultura, la Madonna di Cimabue non era da principio un quadro, persino la Pallade Atena di Fidia non era inizialmente una statua»[2]: la loro mutazione in scultura, dipinto, statua si è prodotta quando, separate dal loro contesto di provenienza ed entrate a far parte di un nuovo contesto – quello museale – hanno perso il loro *status* di cose per divenire oggetti che, privi di un valore d’uso e il cui valore di scambio è sospeso, assumono un valore esclusivamente simbolico, di *testimonianza* della civiltà di cui sono prodotto ed espressione[3].
L’oggetto diventa un *medium* e, poiché tutti gli oggetti sono polisemici, la loro interpretazione museale può rinviare a uno o più dei suoi significati e valori. Ogni cosa, materiale o immateriale, mobile o immobile, una volta dissociata dal contesto e dal soggetto con cui è stato in origine in relazione, può divenire un oggetto museale, così come ogni cosa è suscettibile di diventare un “oggetto patrimoniale”, un bene culturale o ambientale, non importa se materiale – e quindi tutelato ai sensi di legge – o immateriale e dunque salvaguardato, ma solo se individuato come tale e sottoposto a una protezione speciale.

1 — *Oggetto museale* in *Concetti chiave di museologia*, 2016.
2 — André Malraux, *Il museo dei musei*, Milano, Leonardo 1994.
3 — Sono dei “semiofori”, dei portatori di segni, termine coniato da Krzysztof Pomian, per designare la grande varietà di «oggetti ritenuti portatori di particolari significati da una determinata società e pertanto creati o esposti in modo da rivolgersi allo sguardo o in modo esclusivo o anche conservando una funzione pratica». Nuovamente Krzysztof Pomian, “Collezione” in *Enciclopedia Einaudi*, Tomo III, Torino, Einaudi, 1978.

— Una grande varietà di oggetti

Oltre alle tipiche collezioni composte da *oggetti mobili e materiali*, nei giardini e orti botanici, nei parchi zoologici, negli acquari – che sono a tutti gli effetti dei musei quanto a funzioni e finalità – esistono collezioni costituite da *esemplari viventi*, che comportano modalità di gestione e cura evidentemente molto diverse.
In altri casi – come quello delle *case museo* e delle *residenze dinastiche* o nobiliari – della "collezione" fanno parte tanto gli *oggetti mobili*, quanto quelli *immobili*, inseparabili tra loro. Case museo e residenze dinastiche sono oggetto dello stesso processo di museificazione di un oggetto mobile, cristallizzati cioè allo stato della loro esistenza che si vuole rappresentare o evocare. Nel loro caso, a essere conservato è però l'intero contesto: l'edificio e i suoi arredi, come insieme inscindibile, di cui può essere comunicata anche l'evoluzione nel tempo e dunque le diverse fasi di esistenza. Oggetto patrimoniale complesso, la sua interpretazione museale impone l'adozione di modalità in grado di conciliare la conservazione dei beni e la fruizione degli spazi visitabili.
In altri casi ancora – come nei siti e parchi archeologici, nei musei diffusi o all'aria aperta, negli ecomusei – la collezione è composta anche da *beni immobili* o da *beni immateriali.*
Siti e parchi archeologici sono luoghi musealizzati in funzione del pubblico godimento di quanto resta o è emerso dagli scavi di edifici e aree edificate. Questi luoghi costituiscono l'oggetto di un'interpretazione e di una fruizione del tutto analoghe a quella che si svolge in un museo, con la differenza che l'insieme interessato è un contesto preesistente, i cui reperti sono presentati per evocarlo nella sua presunta situazione d'origine.
Diverso è il caso dei *musei diffusi* che includono beni immobili o ambientali non delocalizzabili e, dunque, esperibili solo nello spazio – urbano o rurale – in cui si trovano, oggetti di un museo distribuito anche discontinuamente nel territorio.
Nel caso, infine, degli *ecomusei* – che si caratterizzano per essere specchio di una comunità[1] – la collezione può comprendere anche pratiche, usi, saperi e saper fare testimoniati da oggetti materiali, ma soprattutto documentati e comunicati ricorrendo a dispositivi multimediali.

1 — L'ecomuseo *«è uno specchio in cui una comunità si guarda per riconoscersi, in cui cerca la spiegazione del territorio in cui è radicata, insieme a quella delle popolazioni che l'hanno preceduta, nella continuità o discontinuità delle generazioni».* Georges Henri Rivière, *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989.

— Istituti e luoghi della cultura

Il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* del 2004, nel riconoscere ai musei, agli archivi e alle biblioteche lo *status* di istituto, ha proposto la distinzione fra gli *istituti* e i *luoghi della cultura,* le aree e i parchi archeologici, i complessi monumentali[1].
Torniamo su questo argomento, già trattato nel primo capitolo, non tanto per sviluppare alcune considerazioni che possono essere estese ai complessi monumentali, quanto per osservare che nei luoghi o siti (storici, ma anche naturali) si ritrovano del resto, in forma diversa, ma nella sostanza comune, i quattro elementi costitutivi del museo: un luogo o un contesto, una collezione, un'équipe e un pubblico.
E, per ampliare ulteriormente il discorso, proponendo di includere tra i "luoghi della cultura" alcuni complessi paesaggistici o ambientali come i "paesaggi culturali" iscritti nella Lista mondiale dell'UNESCO, o altre porzioni di territorio dotate di un centro, o anche di un sistema diffuso di interpretazione, di un'équipe che se ne occupa considerando collezione o l'intero territorio o un suo aspetto, nella logica di un *museo diffuso* del paesaggio: urbano o rurale, storico o ambientale, passato o contemporaneo[2].

1 — L'articolo del *Codice* in cui è proposta la distinzione fra istituti e luoghi della cultura è il 101 che, al comma 1, recita «Ai fini del presente codice sono istituti e luoghi della cultura i musei, le biblioteche e gli archivi, le aree e i parchi archeologici, i complessi monumentali». Seguono al comma 2 le definizioni di ciascuno di essi e il comma 3 specifica che «Gli istituti ed i luoghi di cui al comma 1 che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico», e al comma 4 che «Le strutture espositive e di consultazione nonché i luoghi di cui al comma 1 che appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico espletano un servizio privato di utilità sociale».
2 — Come proposto dalla *Carta di Siena 2.0*, su musei e paesaggi culturali, reperibile online.

IL MUSEO CONSERVA

LA GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

3

— Principi fondamentali

I principi fondamentali della gestione e cura delle collezioni sono così enunciati nell'introduzione ai *Livelli uniformi di qualità per i musei*[1].
«Ogni museo è tenuto a:

- assicurare loro [alle collezioni] un'adeguata collocazione in *spazi* sufficienti, idonei e sicuri;
- dotarsi di *personale* qualificato e sufficiente in relazione alle dimensioni e alle tipologie di beni conservati;
- preservarne l'*integrità*, adottando misure di prevenzione dai rischi cui le collezioni possono trovarsi sottoposte e adeguate modalità di intervento in casi di emergenza;
- curare in via permanente l'*inventariazione*, la *catalogazione* e la *documentazione* dei beni;
- promuoverne la conoscenza, l'ordinamento, l'interpretazione; sviluppando, a partire dalle collezioni e dalla missione e dal mandato del museo, lo studio e la ricerca.

Inoltre, ogni museo deve assicurare la *piena accessibilità*, fisica e intellettuale delle collezioni, provvedendo alla loro pubblica fruizione, soprattutto attraverso la loro pubblica esposizione, in via permanente o temporanea, e assicurandone la consultazione e la conoscenza.
Ogni museo deve adottare formalmente misure e procedure operative volte a garantirne in via permanente la conservazione. In tal senso, il rispetto degli standard relativi allo *status* giuridico, alle finanze, al personale, alle strutture e alla sicurezza costituisce un presupposto essenziale per un'adeguata gestione e cura delle collezioni.
Nella loro gestione sono da armonizzare le due esigenze primarie di conservazione e di fruizione dei beni. In questa ottica, acquisiscono particolare rilevanza sia le linee di riferimento dettate dall'*Atto di indirizzo* del 2001, sia le sezioni Acquisizione delle collezioni, Alienazione delle collezioni, Cura delle collezioni, Testimonianze primarie, Acquisizione e ricerca del *Codice Etico ICOM per i Musei*».
Termina qui l'introduzione generale e si può ora passare a esaminare gli standard minimi e gli obiettivi di miglioramenti che discendono da questi principi.

1 — A eccezione del primo paragrafo già proposto nelle pagine precedenti.

— L'incremento del patrimonio

I principi generali che orientano l'incremento delle collezioni individuati dal documento sui LUQV sono:

- La pubblicità degli indirizzi e dei criteri di incremento delle collezioni.
  L'adozione da parte dell'organo di governo di atti di indirizzo o documenti a carattere generale, comporta, come sempre, la loro pubblicazione attraverso i canali informativi del museo. Di norma nella sezione del sito web dedicato all'Amministrazione trasparente.
- La *legittimità* e la *documentazione* degli acquisti.
  La legittimità di un'acquisizione (non importa se per acquisto o dono o legato) è assicurata da una procedura formale che verifichi l'autenticità dell'opera o oggetto, il suo legittimo possesso da parte del venditore o donante e, nel caso di acquisto, la congruità del suo prezzo.
  La documentazione raccolta forma un fascicolo che, insieme alle eventuali autorizzazioni di legge, e al parere, di norma obbligatorio, anche se non vincolante, del Comitato scientifico è conservato agli atti. Una scheda riassuntiva, compilata da un conservatore, è allegata all'atto di acquisizione.
- La loro subordinazione alle *effettive possibilità di conservazione ed esposizione*;
  Nel caso il museo non sia in grado di assicurare queste condizioni ha il dovere di segnalare ad altri musei la possibilità di acquisire l'oggetto. Di norma non sono accettate le donazioni o le offerte modali che obblighino, per esempio, il museo a esporre in via permanente l'oggetto o gli oggetti in questione.
- La tendenziale *inalienabilità* dei beni acquisiti[1].

Lo standard minimo previsto è costituito dall'«adozione di un documento che espliciti la politica di acquisizioni, coerente con la missione dell'istituto, che il museo intende realizzare».
Come obiettivo di miglioramento è proposta la redazione di un report periodico sulle acquisizioni e implementazioni del patrimonio.

1 — Sull'inalienabilità, qui prudentemente definita tendenziale, contemplando le eccezionali condizioni di deroga, si veda il Sottoambito 2 dell'Ambito VI dell'*Atto di indirizzo* dedicato all'incremento delle collezioni e anche il *Codice Etico ICOM per i Musei* alla sezione dedicata alla *Acquisizione delle collezioni* in applicazione del principio «I musei conservano le loro collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo».

— La registrazione

Ogni oggetto che entra a far parte del patrimonio di un museo è iscritto in un apposito registro di inventario ed è identificato da un numero progressivo e dai dati essenziali per riconoscerlo: l'insieme di queste operazioni prende il nome di *registrazione*.
Le norme per la redazione degli inventari patrimoniali variano da ente a ente. A livello internazionale è stato elaborato uno standard denominato "*Object ID*", che prevede che di un oggetto siano registrate: le misure, il mezzo o i materiali utilizzati, il tema, il produttore o artista e le eventuali caratteristiche distintive, proponendo anche delle linee guida per fotografarlo[1].
Se corredato da immagini, l'inventario – oltre ad avere una finalità patrimoniale – svolge anche una *funzione di sicurezza* in quanto consente di identificare visivamente l'oggetto, per esempio, in caso di furto.
Oltre al *registro di inventario* in cui i beni entrati in possesso del museo sono inscritti in ordine cronologico, dovrebbe sempre esistere un secondo registro in cui annotare puntualmente tutte le movimentazioni, interne ed esterne, degli oggetti, con relativa motivazione, destinazione e collocazione. Questi registri, fino a non molto tempo fa cartacei, sono oggi digitali e i dati sono parte della *base dati* del patrimonio del museo aggiornabile e implementabile a volontà[2].
La figura professionale addetta alla registrazione è quella del *registrar* un termine «non felicemente traducibile in italiano per la pienezza dei suoi compiti» come si afferma nell'*Atto di indirizzo* del 2001, con competenze più estese del responsabile dei prestiti e della movimentazione delle opere. In altri Paesi al *registrar* è infatti affidata la responsabilità dell'intera gestione delle basi dati delle collezioni con competenze anche di carattere informatico e con funzioni di creazione, organizzazione e mantenimento della modulistica, degli atti, dei fascicoli e dei sistemi di ricerca associati alle collezioni e ai prestiti del museo[3].

1 — Avviato dal J. Paul Getty Trust nel 1993 e lanciato nel 1997, nel 2004 ICOM ha firmato un accordo per l'utilizzo non esclusivo a livello mondiale dello standard Object ID. In Italia lo standard Object ID è stato adottato come form per la descrizione dei beni culturali da parte del Nucleo Tutela Patrimonio Culturale dell'Arma dei Carabinieri.
2 — Si veda il Sottoambito 3 dell'Ambito VI della Parte seconda (Linee guida) dell'*Atto di indirizzo*.
3 — Al momento in Italia non esiste una definizione univoca del profilo del registrar in ambito museale. Una descrizione argomentata delle sue mansioni è proposta nel sito dell'Associazione italiana dei registrar di opere d'arte: (https://www.registrarte.org/).

— La documentazione

Nel corso della sua esistenza museale un oggetto può essere restaurato, prestato, studiato, passare dai depositi alle sale espositive, da una sala espositiva a un'altra... Le diverse attività amministrative e pratiche tecniche che lo coinvolgono vengono sistematicamente documentate.
La documentazione così prodotta sulle collezioni ne descrive la vita e la storia e, insieme alle pubblicazioni che le riguardano, è molto importante per la loro conservazione e conoscenza[1].
È compito del museo raccogliere questa documentazione, conservarla e renderla disponibile a chiunque ne faccia richiesta, salvo lo impediscano particolari ragioni di sicurezza o vincoli di riservatezza[2].
Oltre alla documentazione sulle collezioni, l'archivio di un museo conserva tutti gli atti prodotti dalla sua attività o come sezione dell'archivio storico dell'ente di appartenenza (nel caso dei musei-ufficio, per esempio) o come archivio autonomo, dotato di personale qualificato nell'ordinarlo, conservarlo e metterlo a disposizione degli utenti. La complessa natura del museo e delle sue attività produce una documentazione molto varia. Per questo, in un museo di medie e grandi dimensioni, oltre all'archivio, possono essere presenti una fototeca o mediateca, una biblioteca, di servizio o aperta al pubblico. Nel loro insieme, foto e videoteca, archivio e biblioteca costituiscono il *servizio di documentazione* del museo: questo è di supporto alla ricerca e alle altre attività interne ma anche di servizio al pubblico, sia come parte dell'area funzionale della gestione e cura delle collezioni, sia in posizione di staff.
Le figure professionali che operano al suo interno sono archivisti, bibliotecari, documentaristi, addetti ai servizi di consultazione, tutti con, in misura sempre crescente, competenze di carattere digitale[3].

1 — Mentre la documentazione corrente è conservata negli uffici e per essa vale – nel caso dei musei pubblici – lo stesso diritto di accesso previsto per tutti gli atti amministrativi e disciplinato dalla legge 241/90, le pratiche concluse sono periodicamente archiviate nell'*archivio di deposito* e infine, dopo trent'anni di giacenza, nell'*archivio storico* e messe a disposizione degli studiosi.
2 — Le *ragioni di sicurezza* e i *vincoli di riservatezza* che possono impedire la libera consultazione della documentazione concernono un numero molto limitato di documenti e vanno stabilite da parte dell'organo di governo del museo, per motivi di carattere eccezionale.
3 — Il sito del CIDOC, il Comitato internazionale di ICOM sulla documentazione offre numerose risorse sulla gestione documentaria nei musei (https://cidoc.mini.icom.museum/).

— La catalogazione

Se l'inventariazione ha fini essenzialmente amministrativi o di sicurezza, la catalogazione risponde invece a finalità scientifiche e di tutela[1].
Lo stesso termine "catalogo" designa prodotti differenti che hanno caratteristiche, funzioni e destinatari diversi.
Nella sua prima accezione, il *catalogo delle collezioni* è l'insieme degli elementi di conoscenza acquisiti sugli oggetti organizzato in "schede" relative a ciascuno di essi, cartacee un tempo, ora quasi esclusivamente digitali. Oltre ai dati identificativi tratti dall'inventario, una scheda catalografica contiene una o più immagini dell'oggetto cui si riferisce, una sua descrizione, un approfondimento critico sul suo autore, sulla sua datazione, notizia degli eventuali restauri e una bibliografia di riferimento. Le schede sono destinate in primo luogo agli addetti ai lavori.
Nella seconda delle sue accezioni, il *catalogo* è un testo, in uno o più volumi, destinato anche a un pubblico più vasto che propone in parte o integralmente le informazioni presenti nella base dati, ma in una forma leggibile anche dai non addetti ai lavori. Un tempo solo scritto o illustrato in bianco e nero, è ora corredato da un ricco apparato di immagini a colori e si va sempre di più affermando la pratica di proporre *online* il repertorio iconografico delle opere e degli oggetti del museo, corredato da un numero più o meno ampio di dati identificativi.

1 — Le norme in materia di catalogazione dei beni culturali sono definite dall'art. 17 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio* che prevede che il Ministero, con il concorso delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali, provveda ad assicurare la catalogazione dei beni culturali e a coordinare le relative attività. Le procedure e le modalità di catalogazione sono stabilite, con il concorso delle regioni, con decreto ministeriale, individuando metodologie comuni di raccolta, scambio, accesso ed elaborazione dei dati a livello nazionale e di integrazione in rete delle banche dati dello Stato, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali. Un ruolo cardine nella catalogazione del patrimonio culturale è svolto dall'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD) il cui sito fornisce tutte le informazioni e gli approfondimenti in materia.

— Dal cartaceo al digitale

In materia di registrazione, documentazione e catalogazione gli *standard minimi* previsti dal documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*) sono:

- la *registrazione* progressiva e univoca in entrata del patrimonio e/o l'inventario patrimoniale;
- la *schedatura* delle opere in esposizione corredata da un'adeguata documentazione iconografica[1];
- la *registrazione in entrata e in uscita* del patrimonio[2].

Gli *obiettivi di miglioramento* sono:

- la *stima patrimoniale* aggiornata dei valori della collezione;
- l'*inventario* dei beni;
- la *catalogazione informatizzata* corredata da adeguata documentazione fotografica secondo gli standard catalografici regionali e nazionali;
- il *libero accesso* (anche con strumenti multimediali) alle informazioni e alle immagini catalogate, nel rispetto della normativa in materia di riproduzione di beni culturali e di diritto d'autore.

Come molti altri obiettivi di miglioramento, anche questi possono corrispondere, per molti musei, a uno stato di fatto raggiunto, se non totalmente, per un'alta percentuale delle collezioni.
L'inventariazione, la documentazione, la catalogazione delle collezioni museali sono oggi di fronte alle opportunità e alle sfide della *digitalizzazione*: questa comporta non solo una radicale trasformazione delle metodologie in uso e, in molti casi, il recupero di ingenti quantità di documenti cartacei e dati digitali archiviati con sistemi obsoleti, ma anche la formazione o l'assunzione di informatici con competenze nella conservazione digitale dei dati.
Il profilo del conservatore digitale al momento non è definito, almeno in ambito museale, nonostante l'urgenza di individuarne le competenze e di integrarlo nella mappa delle professioni del patrimonio e dei musei.

1 — La registrazione corrisponde di fatto all'inventariazione delle collezioni e alla loro catalogazione. L'inventario del patrimonio costituisce un obbligo per ragioni patrimoniali per tutti i musei pubblici e per quelli privati assoggettati alle medesime norme generali. La schedatura delle collezioni esposte al pubblico è uno standard minimo che i musei devono aver raggiunto per poter aderire al Sistema Museale Nazionale.
2 — Nel registro, cartaceo o digitale, in cui sono annotate tutte le movimentazioni delle opere all'interno del museo o in entrata e uscita da esso.

— La conservazione

La conservazione delle collezioni dipende innanzitutto dalla *disponibilità di strutture* di dimensioni adeguate e idonee da un punto di vista ambientale.
Esige anche un *controllo costante* delle condizioni ambientali che devono essere mantenute entro una gamma di valori (di temperatura, umidità relativa, illuminamento) stabili, diversi a seconda delle tipologie degli oggetti e il *monitoraggio* di altri fattori di rischio, dalla qualità dell'aria alla presenza di agenti patogeni attraverso il ricorso a un'adeguata strumentazione di controllo, in parte obbligatoria per legge, e alla presenza di personale specializzato in conservazione[1].
La terminologia internazionale definisce:

- *conservazione* l'insieme delle misure e delle azioni finalizzate alla salvaguardia del patrimonio culturale materiale, per assicurarne l'accessibilità alle generazioni presenti e future: comprende la conservazione preventiva, la conservazione curativa e il restauro;
- *conservazione preventiva* l'insieme delle misure e delle azioni dirette a evitare o ridurre al minimo futuri deterioramenti o perdite, operando sul contesto di conservazione degli oggetti: in quanto indirette, non interferiscono con i loro materiali e non ne modificano l'aspetto;
- *conservazione curativa* l'insieme delle azioni realizzate direttamente sugli oggetti, dirette ad arrestare un processo di degrado o a rafforzarli strutturalmente, quando essi si trovino a rischio di perdita a breve termine: queste azioni modificano a volte l'aspetto degli oggetti;
- *restauro* l'insieme delle azioni eseguite direttamente su un singolo oggetto e in uno stato di conservazione stabile, volte a migliorarne la lettura, la comprensione e l'uso: si fondano sul rispetto dei materiali originali e spesso, modificano l'aspetto dell'oggetto[2].

1 — Si veda, oltre all'*Atto di indirizzo*, anche il D. M. 569/1992, *Regolamento contenente norme di sicurezza antincendio per gli edifici storici e artistici destinati a musei, gallerie, esposizioni e mostre.*
2 — Il testo integrale della *Terminologia della conservazione del patrimonio culturale materiale* è reperibile online sul sito di ICOM Italia. Si tratta della versione in italiano della Risoluzione adottata da ICOM-CC alla 15ª Conferenza Triennale di New Delhi, 22-26 settembre 2008 e ratificata dalla 22ª Assemblea Generale di ICOM, Shangai, 2010.

— Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio

Gli *standard minimi* in materia di conservazione sono:

- il *rilevamento e monitoraggio periodico* delle condizioni microclimatiche (temperatura, umidità relativa, illuminazione);
- il *monitoraggio e la prevenzione* di attacchi di organismi (insetti e roditori) e microrganismi (batteri e funghi);
- la *manutenzione ordinaria* del patrimonio, delle strutture di allestimento e del verde.

Come *obiettivi di miglioramento* i musei devono dotarsi di:

- *piani programmatici* annuali e pluriennali di manutenzione;
- *piani annuali* delle attività di restauro;
- *schede conservative* per il rilevamento e la documentazione dello stato di conservazione delle collezioni[1].

Sono procedure che tutti i musei possono adottare senza particolari difficoltà, ma che, per quanto semplici e chiare, sono realmente efficaci solo a condizione di essere assunte sotto la guida di una figura, interna al museo o condivisa con altri, in possesso delle competenze tecnico-scientifiche necessarie[2]. In materia di conservazione molte informazioni di carattere tecnico sono puntualmente fornite dall'*Atto di indirizzo* del 2001 che fornisce un'illustrazione dettagliata delle procedure indicate dai LUQV[3]. Oltre all'ICR, l'Istituto Centrale per il Restauro e all'Istituto Centrale per la Patologia degli Archivi e del Libro, sono importanti punti di riferimento l'ICCROM, il Centro internazionale di studi per la conservazione e il restauro dei beni culturali, l'Opificio delle Pietre Dure e il Centro Conservazione Restauro La Venaria Reale.

1 — Documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV),* macro ambito II, Collezioni, 1. Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio.
2 — La figura del conservatore, in ambito anglosassone, corrisponde a due profili diversi: quello del *curator*, responsabile scientifico delle collezioni, e quello del *conservator*, addetto alla loro conservazione fisica. La *Carta nazionale delle professioni* riprende questa distinzione, differenziando la figura del *conservatore* e quella del *curatore*. Altri profili idonei a operare in ambito conservativo, sono quelle del *restauratore* (riconosciuta ai sensi del D. M. 26/05/2009, n. 86) o del *diagnosta* (riconosciuta ai sensi del D. M. 20/05/2019 n. 244).
3 — *Atto di Indirizzo*, Parte seconda (Linee guida), Ambito VI, Sottoambito 1, *Norme per la conservazione e il restauro comprendenti l'esposizione e la movimentazione.*

— La movimentazione: gestione e controllo formalizzati delle procedure

Nella movimentazione delle opere gli *standard minimi* sono costituiti:

- dalla definizione di *procedure formalizzate* per la movimentazione interna ed esterna;
- dall'*individuazione del responsabile* delle movimentazioni[1].

Il direttore o il responsabile della gestione e cura delle collezioni ha il compito di redigere delle istruzioni scritte sulle modalità standard da osservare, individuando un responsabile (e anche chi lo sostituisce, se assente), con il compito di precisare, di volta in volta, modi e tempi della movimentazione, verbalmente o attraverso un ordine di servizio scritto.
Le procedure, le misure, le precauzioni da prendere sono illustrate nel dettaglio dall'*Atto di indirizzo*[2].
Di norma la movimentazione delle opere deve avvenire a museo chiuso o, se questo non è possibile, delimitando l'area, precludendone l'accesso al pubblico e facendo osservare il divieto rigorosamente.
La movimentazione interna va sempre affidata a un conservatore che deve seguire l'opera sino alla destinazione prevista. Nel caso di un restauro, la constatazione dello stato di conservazione è compito del restauratore incaricato.
In caso di prestito esterno, l'imballaggio dell'oggetto è preceduto dalla constatazione del suo stato di conservazione da parte di un *registrar* che lo verificherà nuovamente al momento del disimballaggio nella sede di arrivo.
Ogni spostamento, interno o esterno, va annotato nel registro dei movimenti, insieme ai dati sullo stato di conservazione e sulle persone che sono intervenute.
Queste procedure presuppongono che il personale coinvolto sia in possesso delle competenze necessarie per attuarle.

1 — Documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV),* macro ambito II, Collezioni, *2.* Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione
2 — *Atto di indirizzo*, Parte seconda (Linee guida), Ambito VI, Sottoambito 1, *Movimentazione*.

— La ricerca

La ricerca costituisce una componente essenziale dell'attività di un museo e anche uno standard minimo da soddisfare, documentando le attività di studio sulle proprie collezioni e sui siti: senza ricerca non si possono valorizzare le collezioni e anche la loro conservazione è a rischio.
La ricerca, svolta a partire dalle collezioni, ma non limitata necessariamente a esse, coinvolge sia il museo sia enti esterni – come le università e altri istituti analoghi o anche altri musei – o singoli studiosi ed esperti con cui esso può stabilire rapporti di collaborazione.
Gli *obiettivi di miglioramento* sono:

- la *programmazione pluriennale* delle attività;
- *relazioni formalizzate* con altri enti e istituti di ricerca;
- la *produzione del catalogo s*cientifico del museo;
- l'edizione di *pubblicazioni scientifiche e divulgative;*
- la *comunicazione digitale* delle attività[1].

La specificità delle attività di studio di un museo, rispetto alla ricerca accademica, sono ampiamente evidenziate dall'*Atto di indirizzo*: in un museo la ricerca parte dalle collezioni e torna a esse per essere resa pubblica nei modi e nelle forme con cui un museo comunica, cioè esponendo, in forma permanente o temporanea, e condividendo, attraverso le sue pubblicazioni e il suo sito.
Finalità e mezzo, come mette in rilievo l'*Atto di indirizzo*, la ricerca costituisce un'attività del museo, sovente poco evidente, che ne fa un istituto che non solo raccoglie, produce, conserva, ma che inoltre diffonde *la conoscenza del patrimonio* che custodisce o che rientra nelle sue responsabilità o interessi.
La conoscenza del patrimonio è a sua volta un patrimonio di natura immateriale rilevante quanto, se non più, di quello materiale che contribuisce a determinare la reputazione del museo non solo nell'ambito ristretto degli addetti ai lavori, ma anche nella sfera dilatata dei suoi visitatori, dei lettori delle sue pubblicazioni, degli utenti del suo sito, quanto più si sforza di trovare il modo di sapersi rivolgere a destinatari diversi, rispondendo ad attese ed esigenze diverse[2].

1 — Documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV),* macro ambito II, Collezioni, 7. Programmi e attività di studio e ricerca.
2 — Documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV),* macro ambito II, Collezioni, 7. Programmi e attività di studio e ricerca. *Atto di indirizzo*, Parte seconda (Linee guida), Ambito VI, Sottoambito 5, *Politiche di ricerca e di studio*.

— Depositi e spazi espositivi

Della gestione e cura delle collezioni fanno parte anche:

- «la selezione, l'ordinamento e la presentazione delle opere sulla base di un progetto scientifico che evidenzi criteri e motivazioni delle scelte operate e la documentazione fotografica degli ordinamenti storici (in caso di nuovi allestimenti)»;
- «l'ordinamento e la conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza».

Esamineremo più avanti gli standard relativi all'esposizione, permanente e temporanea, delle collezioni, prestando qui attenzione alla questione dei *depositi*: non tutte le collezioni possono infatti essere esposte permanentemente e una parte consistente è di norma conservata nei depositi per essere consultata, esposta a rotazione o attraverso mostre temporanee.
Gli *standard minimi* che riguardano i depositi sono l'«ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza» e l'*obiettivo di miglioramento* prevede il «deposito del patrimonio non esposto, ordinato, consultabile su richiesta motivata e fruibile dal pubblico in occasione di eventi particolari»[1].
I depositi museali non esistevano quasi alla fine dell'Ottocento, quando pressoché tutte le collezioni erano esposte.
Solo agli inizi del secolo successivo ha prevalso una nuova impostazione museografica, fondata sulla selezione delle opere esposte Dai *depositi interni* al museo si è passati a quelli *esterni* e alla prospettiva di *depositi condivisi* da più istituzioni, organizzati e visitabili anche solo in occasioni speciali o con orari più limitati di quelli del museo.
I depositi sono funzionali anche a offrire riparo ai beni museali (e non solo) in caso di emergenze, come si è reso necessario in particolare in occasione di eventi sismici [2].

1 — Documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV),* macro ambito II, Collezioni, 8. Organizzazione dei depositi.
2 — Ai depositi e ai criteri da osservare nella loro organizzazione è dedicato il paragrafo 2 dell'Ambito VI, Sottoambito 4 della Parte seconda (Linee guida) dell'*Atto di indirizzo*, pp. 203-205.

— I profili coinvolti

I principali profili professionali presenti nell'ambito della gestione e cura delle collezioni sono quelli del *conservatore*, del *curatore*, del *registrar*, del *restauratore*, del *tecnico delle collezioni*[1].
Nonostante si tratti di figure professionali di consolidata tradizione, tutte esistenti di fatto nei musei italiani, non tutte queste figure sono formalmente riconosciute e soprattutto permangono e si confondono criteri diversi nella loro individuazione, privilegiando ora la formazione e la competenza disciplinare, ora la funzione svolta.
I LUQV prevedono come *standard minimo* la presenza del *responsabile delle collezioni*, funzione assolta da «personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico» e come *obiettivo di miglioramento* «la formazione continua e l'individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete» e ovviamente quella degli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza, i cui compiti nell'ambito della gestione e cura della collezione consistono in particolare nella:

- *vigilanza* degli ambienti espositivi e dei depositi;
- *custodia* di chiavi, registri, tabelle, documenti connessi alla esecuzione del servizio;
- *apertura e chiusura* e la *regolazione e sorveglianza dell'accesso* a spazi di deposito, laboratori, magazzini;
- *sorveglianza (o svolgimento) della manutenzione ordinaria* e della *pulizia* di tali locali;
- verifica *dell'efficienza degli impianti* di sicurezza e prevenzione (antincendio, antifurto, antintrusione, condizionamento ecc.).

1 — Un'illustrazione di questi profili si trova nella *Carta Nazionale delle Professioni museali* del 2006, aggiornata nel 2015 nel *Quaderno per la riforma n. 2 del novembre 2017 – Professionalità e funzioni del museo alla luce della riforma dei musei statali.* Come si è visto, in ambito statale le professioni riconosciute sono quelle del *restauratore* (riconosciuta ai sensi del D. M. 26/05/2009, n. 86) o del *diagnosta* (riconosciuta ai sensi del D. M. 20/05/2019 n. 244), ma non quella del conservatore, scomparsa dai ruoli dello Stato a fine Ottocento e mai più riemersa se non come riferimento per la definizione di standard comuni con i compiti di «inventariazione e catalogazione; acquisizioni; ordinamento e allestimento delle collezioni; documentazione, studio, ricerca; progettazione scientifica delle esposizioni temporanee».

— Compiti specifici del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza

Gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza devono provvedere anche:

- all'*azionamento*, nelle situazioni d'emergenza e/o derivanti dall'organizzazione del lavoro, di *segnali d'allarme o simili*;
- alla *consegna o ritiro di beni*, allestimenti, arredi museali

o altro.

E infine collaborano:

- alla *buona conservazione* delle collezioni, della struttura, degli impianti, segnalando manomissioni, usure e guasti;
- alle *attività di allestimento* permanente e temporaneo, al collocamento e all'imballaggio di oggetti, di arredi e materiali;
- all'*accoglienza* nella sede museale di personale esterno e alla sorveglianza dei cantieri in corso nel museo.

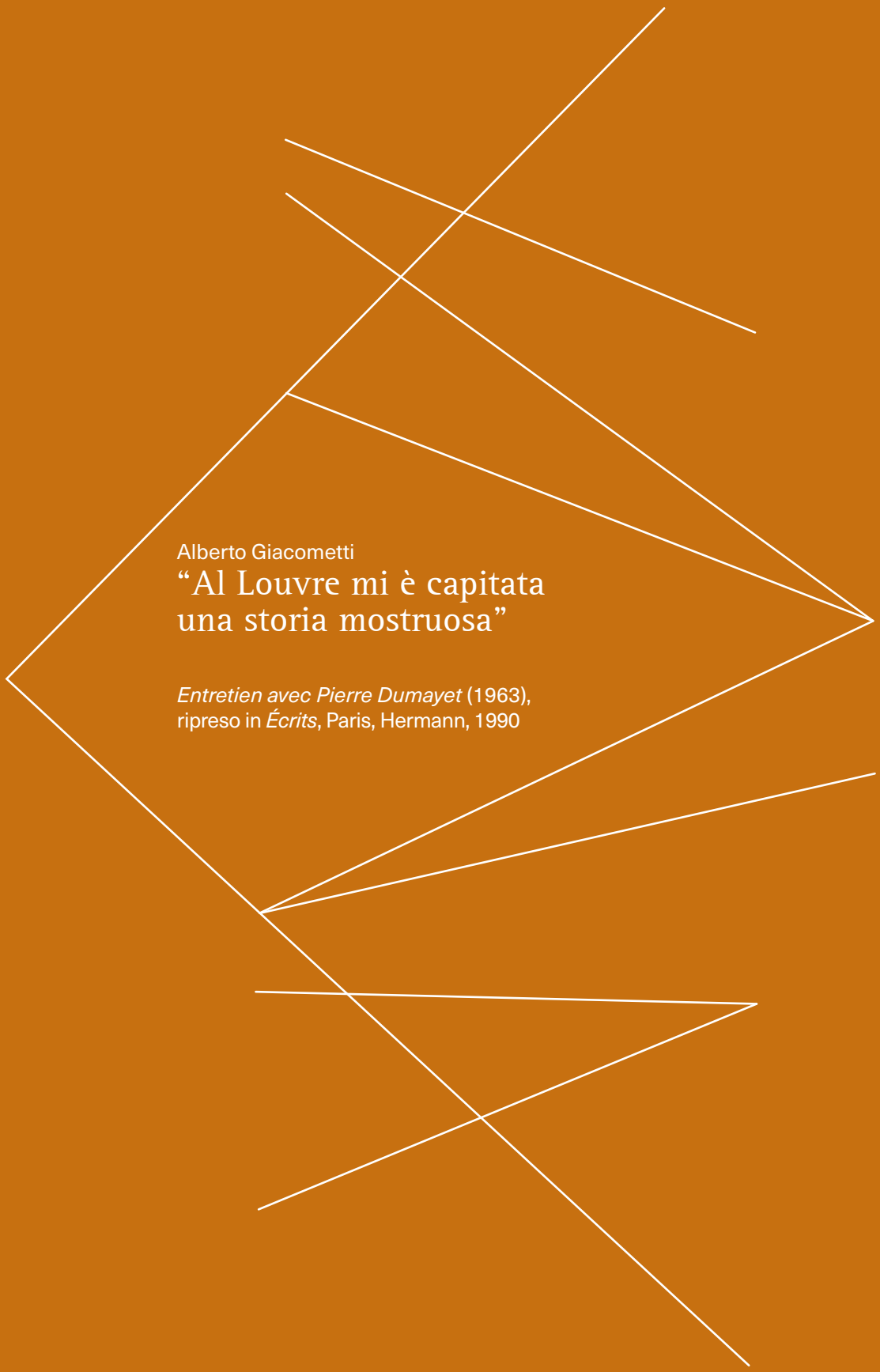
La loro attività "dietro le quinte" è dunque altrettanto ampia e importante di quella che si svolge a diretto contatto con il pubblico e si realizza nel quadro di un'area funzionale del museo in cui le loro responsabilità sono definite dal regolamento di organizzazione del museo e da disposizioni generali e ordini di servizio del suo responsabile, cui spetta anche la formazione e l'addestramento all'esecuzione dei compiti loro affidati.
La conservazione è un'attività di *cura degli oggetti*, di verifica costante delle condizioni ambientali, di interventi di monitoraggio e di manutenzione, di movimentazione delle opere, di organizzazione e pulizia degli spazi di deposito, di sorveglianza dei cantieri di restauro o di intervento sulla struttura e sugli impianti: molte di queste attività, non visibili al pubblico, sono da compiere quotidianamente ed essenziali per il museo in cui gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza si trovano in prima fila, accanto e in supporto ai conservatori, ai restauratori, ai registrar, in un lavoro di squadra che li impegna giorno dopo giorno, sapendo anche fronteggiare tutti gli imprevisti che, come sanno tutti coloro che lavorano nei musei, non sono affatto infrequenti e che

tocca saper affrontare perché non diventino delle emergenze.
Quanto più tutti sono preparati ad affrontare le mille attività
che fanno parte della gestione e cura delle collezioni,
ognuno per quanto gli compete, tanto più è possibile che,
al di là delle gerarchie e dei ruoli, si realizzi un vero ed efficace
lavoro di squadra.

Alberto Giacometti

“Al Louvre mi è capitata una storia mostruosa”

Entretien avec Pierre Dumayet (1963),
ripreso in *Écrits*, Paris, Hermann, 1990



IL MUSEO PROTEGGE

La sicurezza – secondo la definizione che ne danno i vocabolari – è la condizione o la qualità di chi o di cosa si sente sicuro, tranquillo, quieto perché non ci sono pericoli o si è provveduto a eliminarli, a ridurli al minimo e a creare le condizioni affinché non insorgano.
Tutta la nostra vita è costruita in base a regole, precauzioni, accorgimenti, comportamenti tesi a evitare i molti pericoli cui siamo esposti noi, le persone che ci sono prossime e quelle con cui veniamo in contatto, i luoghi che abitiamo e frequentiamo, le cose che possediamo e ci circondano.
Se nella nostra vita quotidiana ci possiamo regolare soprattutto in base al buon senso, da un punto di vista sociale sono venute a crearsi delle norme che provvedono a stabilire, nei più diversi ambiti, le regole da osservare per garantire la sicurezza delle persone e delle cose.
Venendo ai musei, vediamo allora i principi, le norme e le procedure da rispettare per rendere un museo sicuro e, come nelle pagine precedenti, quale sia il ruolo che in questo ambito ha il personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza.
Il titolo dato a questo capitolo – il museo protegge – riflette il desiderio di affrontare la questione della sicurezza dei musei non solo dal punto di vista delle misure concrete da assumere, ma di iscriverla nel quadro più ampio della protezione del patrimonio culturale.
Protection è il termine inglese che, a livello internazionale, corrisponde all'italiano *tutela* e che, associato a *preservation* (*conservazione*), individua le due principali azioni che rendono possibile la trasmissione del patrimonio culturale che, oltre a essere un'azione, è anche la finalità che dà senso alla tutela e alla conservazione.
I musei contribuiscono alla protezione del patrimonio culturale con un compito specifico diverso dalla tutela giuridica dei beni culturali che è invece regolata da norme e affidata ad altri apparati.
I musei si occupano della custodia dei beni culturali e del loro pubblico godimento e questo impone la presenza e il mantenimento di condizioni che, al di là di quelle ambientali volte a mantenerli integri nel tempo, hanno lo scopo di metterli al sicuro da altri rischi.

IL MUSEO PROTEGGE
LA SICUREZZA IN AMBITO MUSEALE 1

— La sicurezza nei musei

I musei, la cui specificità è data dal fatto che conservano ed espongono beni di valore culturale, sono anche dei luoghi aperti al pubblico, frequentati da visitatori e in cui operano – a diverso titolo – dei lavoratori. In molti casi, lo stesso contenitore è un bene culturale in sé.
In un museo è dunque necessario che siano assicurate condizioni di sicurezza per le persone (addetti e frequentatori) e per i beni (mobili e immobili), in primo luogo nel rispetto delle norme, generali e specifiche, vigenti in materia: «tenuto conto delle deroghe previste per i musei situati negli edifici storici, l'edificio destinato alla pubblica fruizione deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario, del superamento delle barriere architettoniche, della sicurezza per persone e cose» si afferma nel documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei*[1].
Le norme sono fondamentali: bisogna conoscerle, ma soprattutto essere in grado di applicarle e anche di applicarle in via permanente.
A partire da metodologie e tecniche sviluppate in altri ambienti e situazioni, l'esperienza maturata all'interno dei musei ha portato alla formazione di una vasta letteratura che affronta nelle sue molte e diverse peculiarità i problemi della sicurezza nei musei, tanto da un punto di vista metodologico, quanto pratico.
Un testo, in particolare, condensa questa esperienza: *Museum Security and Protection: A Handbook for Cultural Heritage Institutions,* pubblicato nel 1993 sotto l'egida di ICOM e dell'*International Commitee on Museum Security* (ICMS), dopo molti anni di lavoro. L'impostazione di questo capitolo e molte delle considerazioni presenti in esso traggono ispirazione da questo prezioso volume[2].

1 — Allegato al D. M. 113/2018, dove è precisato che «la sicurezza è intesa con riferimento alle strutture, ai beni e alle persone (personale e pubblici)». Esiste già una sostanziale omogeneità nell'applicazione di standard minimi in materia di sicurezza, poiché derivanti da assetti normativi nazionali, anche specificamente riferiti ai musei (si veda per esempio, per i musei e le gallerie ubicati in edifici storici, il decreto del Ministro per i beni culturali e ambientali del 20 maggio 1992, n. 569).
2 — Questo testo, tuttora disponibile, superato per molti aspetti di carattere pratico, resta attuale per l'impostazione teorica data alla sicurezza nei musei. Per tenersi aggiornati sull'evoluzione di metodi e pratiche, il principale riferimento internazionale è il sito dell'ICMS: https://icms.mini.icom.museum/

— Competenza ed esperienza

Nella gestione della sicurezza conta anche l'*esperienza,* senza troppo sopravvalutarla però, perché qualcosa di imprevisto può sempre capitare: è bene esserne consapevoli per evitare di trovarsi impreparati di fronte a qualcosa di inatteso e sconosciuto.
Per quanto numerosi siano gli imprevisti già affrontati, proprio l'esperienza ci dice che non si può mai escludere che il prossimo evento possa essere diverso da tutti gli altri per tipologia, situazione, entità e che dunque, per prevenire e affrontare una situazione di pericolo, è necessario almeno prevederne la possibilità, da due punti di vista: della sua *occorrenza* – cioè della frequenza con cui si può presentare – e della sua *pericolosità* – e cioè dell'entità del danno che può produrre.
Una volta stabilita una lista dei rischi conosciuti o possibili, è buona norma cercare di assegnare a ciascuno di essi un valore numerico, su una scala da 0 a 5 ad esempio, attribuendo due punteggi separati per le conseguenze prodotte e per la probabilità che il rischio si presenti.
Dalla somma dei due punteggi (di occorrenza e di pericolosità) deriva un ordine di priorità nelle precauzioni e misure da prendere, che è opportuno considerare sia globalmente sia distinguendo fra i rischi alle persone e i rischi alle collezioni[1].

1 — David Liston, *Museum Security and Protection: A Handbook for Cultural Heritage Institutions,* London, Routledge,1993, p. 14.

TIPOLOGIA DEL RISCHIO	P*	O**	P+O
Incendio limitato	5	5	10
Incendio vasto	5	4	9
Furto diurno di oggetto minore	4	4	8
Furto notturno di oggetto importante	5	3	8
Allagamento per pioggia	4	3	7
Rapina a mano armata	5	0.15	5.15
Falla nelle coperture	2	3	5
Rottura di tubature o allagamento	2	3	5
Interruzione di corrente	1	4	5
Altro (specificare	...	...	...

* P = Pericolosità ** O = Occorrenza

In base ai risultati di questa analisi, partendo dai rischi più gravi e probabili, ma non trascurandone nessuno, è necessario verificare che per ognuno di essi siano state messe in atto tutte le misure necessarie a evitare che accadano e/o a ridurre i danni che ne possono derivare. Infine, nel caso si verifichi una situazione di rischio, essere certi di saperla affrontare adeguatamente, avendo individuato le azioni da mettere in atto nelle emergenze e formato e addestrato tutti gli addetti potenzialmente coinvolti. Queste verifiche vanno fatte con periodica regolarità perché le situazioni e il personale possono cambiare, certe misure possono essere disattese, ecc.

— *Safety* e *security*

L'italiano dispone di un unico termine, "sicurezza", per indicare quanto, in altre lingue, è espresso con parole diverse, come l'inglese, che distingue la *safety* dalla *security* e il francese che differenzia la *sureté* dalla *securité*.
Per quanto concerne la *sicurezza delle persone*, la *safety*, i musei presentano problemi analoghi a tutti gli altri luoghi di lavoro e spazi aperti al pubblico. Le principali norme in materia sono individuate, da una parte, dal D. lgs. 81/2008 e, dall'altra, dal D. M. 569/1992 e dal D. M. 10/07/2020[1].
Si tratta di norme complesse, la cui applicazione richiede la presenza di un *responsabile della sicurezza*, anche oltre gli obblighi di legge, se necessario, in condivisione con altri musei, per assicurare una gestione integrata della sicurezza[2].
Il dovere di garantire l'incolumità delle persone equipara i musei a ogni altro luogo di lavoro e di struttura aperta al pubblico, ma le misure di sicurezza tengono evidentemente conto della specificità dei musei: proteggere le collezioni da ogni tipo di rischio o pericolo e, spesso, anche assicurare l'integrità degli edifici che le ospitano, in quanto anch'essi beni culturali.
Nella lunga storia dei musei, la sicurezza delle collezioni è stata oggetto di misure di protezione, passiva e attiva, sempre più complete e articolate che hanno avuto una loro organica trattazione nell'A*tto di indirizzo* del 2001, successivamente ripresa dal documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*) del 2018[3].

1 — Il D. lgs. 81/2008 è il *Testo unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*. Il D. M. 569/1992 è il *Regolamento contenente norme di sicurezza antincendio per gli edifici storici e artistici destinati a musei, gallerie, esposizioni e mostre*. Il D. M. 10/07/2020 contiene le *Norme tecniche di prevenzione incendi per gli edifici sottoposti a tutela ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, aperti al pubblico, destinati a contenere musei, gallerie, esposizioni, mostre, biblioteche e archivi, ai sensi dell'articolo 15 del decreto legislativo 8 marzo 2006, n. 139*. Sono tutti facilmente reperibili in rete nella loro versione vigente.
2 — La presenza di un responsabile della sicurezza formalmente incaricato è un obbligo previsto sia dal D. lgs 81/2008, sia dal D. M. 569/1992 e infine considerato uno standard minimo dal D. M. 113/2018.
3 — Dell'*Atto di indirizzo* è bene integrare la lettura dell'Ambito V - *Sicurezza*, con quella dell'Ambito III - *Strutture del museo*: entrambi fanno riferimento al paragrafo dedicato alle strutture nel *Codice Etico ICOM per i Musei*. Per quanto riguarda i *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*), la questione della sicurezza è affrontata in più punti del documento.

— Un approccio globale

Le misure di sicurezza di un museo hanno come ulteriore caratteristica la ricerca del giusto punto di equilibrio tra protezione e accessibilità alla struttura e alle collezioni, siano esse esposte o conservate nei depositi.
Gli esperti di sicurezza museale insistono, con diverse accentuazioni, sulla necessità di porre a fondamento di una buona politica di sicurezza per i musei:

- un *approccio globale e integrato* ai problemi della sicurezza, fondato su una accurata *analisi dei rischi*, un altrettanto puntuale *esame della struttura* e un'attenta *verifica dell'organizzazione* del museo;
- un *adeguato programma di prevenzione* diretto a eliminare i rischi o, quanto meno, a ridurli nella misura massima possibile;
- un *sistema integrato di mezzi e misure* atti a individuare tempestivamente i pericoli in atto e a darvi risposta in maniera costante e permanente e soprattutto rapida e appropriata;
- una *pianificata e permanente attività di verifica* delle misure e dei mezzi in atto per valutarne l'efficienza e per migliorare e completare il programma di protezione;
- una *struttura organizzativa* fondata sull'individuazione di un *responsabile della sicurezza* e il contemporaneo coinvolgimento di tutto il personale del museo, tanto nella pianificazione quanto nell'attuazione delle misure di sicurezza.

Sono considerazioni che valgono per tutti i musei, indipendentemente dall'entità e dalle caratteristiche delle collezioni che essi conservano, e altrettanto applicabili da parte di tutti i professionisti museali cui è richiesto di usare «good logic, judgment and common understanding»: logica, giudizio e buon senso, traducendo con una certa libertà le parole di David Liston che osserva anche che i *protection manager* sanno «che la sicurezza esiste solo quando sono in grado di dimostrarlo. La controllano e ricontrollano. Cercano gli errori di logica, nei sistemi di sicurezza, nelle difese passive e non sono mai convinti che la protezione dai rischi sia completa e assicurata»[1]. La costante verifica dello stato della protezione dei beni, della struttura e delle persone, alla ricerca dei suoi punti di debolezza e delle sue eventuali criticità e delle soluzioni per ovviarle è quanto contraddistingue una buona cultura della sicurezza.

1 — David Liston, *Museum Security and Protection: A Handbook for Cultural Heritage Institutions*, London, Routledge, 1993, pp. 10 e 19.

— La cultura della sicurezza

Cosa si intende per *cultura della sicurezza*? È sia la base per stabilire il sistema di gestione della sicurezza sia il suo risultato: quanto determina cioè le priorità, le disposizioni, le conoscenze, le competenze e i modelli di comportamento, individuali e di gruppo, che contraddistinguono l'impegno, lo stile e la competenza sulla/della gestione della salute e della sicurezza di un'organizzazione.
È un risultato che si realizza nel tempo attraverso un percorso determinato da molti fattori, dall'importanza che la direzione del museo attribuisce alla sicurezza alla sua integrazione nella cultura di gestione complessiva dell'istituto, dalla formazione e dall'addestramento di tutto il personale al suo coinvolgimento non solo nell'attuazione delle misure assunte, ma nella loro elaborazione e nel loro miglioramento continuo.
È solo così che, nel diffondersi e radicarsi, si consolida una solida cultura della sicurezza, improntando le scelte e i comportamenti di tutti gli operatori affinché ogni loro azione sia valutata ed eseguita evitando i rischi o, se questi esistono, provvedendo a rimuoverli preventivamente o a stabilire misure supplementari per ridurli in corso d'opera.
Può legittimamente prodursi la sensazione che queste misure possano complicare le cose, rallentare l'attività, ma questo accade solo se queste non sono quelle giuste o se mancano l'abitudine e la capacità di attuarle.
Alla base di questa cultura sta un principio generale e sempre valido: «non vi è sicurezza sino a quando qualcuno non dimostra che la sicurezza esiste. Alcuni responsabili considerano l'assenza di danni o di problemi come prova della sicurezza, pur non essendovene sufficiente dimostrazione. L'illusione della sicurezza è il peggior tipo di sicurezza per tutti», come avverte il *Manuale sulla sicurezza nei musei* di ICOM del 1993[1].
Vediamo ora in che modo il documento sui *LUQV* propone di affrontare la questione.

1 — «Protection is a concept. It is not actual protection until someone demonstrates that there is protection. Few managers accept the absence of loss or of problems as protection when there is no sufficient demonstration. The illusion of protection is the worst case of protection for everyone», in David Liston, *Museum Security and Protection: A Handbook for Cultural Heritage Institutions*, London, Routledge, 1993, p. 13.

— Dalla cultura alla gestione della sicurezza

Passiamo cioè dalla cultura alla *gestione della sicurezza*.
Lo *standard minimo* è rappresentato dall'«adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate», esigendo che «la struttura sia a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche»[1].
È un requisito di tipo normativo che i musei condividono con tutte le altre strutture aperte al pubblico e comporta l'adempimento di disposizioni generali, certificate da documenti e autorizzazioni di cui il museo deve essere dotato.
Va notato che, per quanto si tratti di uno standard minimo raggiunto da tutti o quasi tutti i musei grandi e medi, molti musei di piccole dimensioni o luoghi della cultura possono trovarsi a soddisfarlo solo parzialmente perché non dispongono delle risorse finanziarie per adeguare pienamente le proprie strutture.
Per evitare il rischio che, per questa ragione, debbano essere chiusi al pubblico, è necessario che essi ricevano l'aiuto di enti che non si limitino a finanziare interventi strutturali, ma forniscano o sostengano i costi dell'assistenza tecnica alla progettazione degli adeguamenti necessari.
Gli *obiettivi di miglioramento* sono costituiti dalla predisposizione di:

- un *documento di analisi dei rischi*, in termini di valutazione e di misure di compensazione[2] e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze;
- un *piano di evacuazione* del patrimonio museale.

E da:

- una *formazione continua* del personale su tutti gli aspetti della sicurezza;
- adeguate *coperture assicurative*;
- la redazione di un *Facility report.*

Il raggiungimento di tutti gli obiettivi di miglioramento va pianificato e realizzato progressivamente, stabilendo un ordine di priorità fondato sulla realistica attuabilità e impellenza di ciascuno. Alcuni di essi, infatti, sono più alla portata di altri in quanto corrispondono a standard procedurali che il museo può conseguire attraverso l'uso di risorse umane interne.
Altri necessitano invece della disponibilità di risorse economiche o logistiche non necessariamente disponibili.

1 — Documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*), macro ambito I, Organizzazione, 3.4 Sicurezza.
2 — È una misura compensativa l'assicurazione dei beni che, in caso di danneggiamento o perdita, interviene con un risarcimento di tipo economico che, se può consentire il restauro del bene, non risarcisce invece la perdita di un bene autentico e unico attraverso l'acquisto di un'altra opera sia pur analoga e dello stesso valore economico.

— L'analisi dei rischi

Punto di partenza è l'*analisi dei rischi*, prendendo in considerazione tutte le tipologie di rischio. E dunque:

- *i rischi di carattere naturale* e cioè i terremoti e altri eventi di carattere sismico, le eruzioni vulcaniche, le inondazioni e le esondazioni; le frane e gli allagamenti, le trombe d'aria, le tempeste e altri eventi di carattere atmosferico di particolare intensità; i fulmini, gli incendi, le catastrofi ambientali, le nubi tossiche ecc;
- *i rischi di carattere tecnologico o legati alla struttura* come le interruzioni o i blocchi improvvisi delle forniture di energia elettrica, acqua, combustibile; il malfunzionamento dei collegamenti telefonici, dei sistemi di riscaldamento e condizionamento, degli impianti di allarme, delle strumentazioni di rilevazione delle condizioni ambientali, dei servizi di manutenzione ordinaria e di emergenza; i guasti, le rotture, le falle degli impianti e delle condotte, i cedimenti, le rotture, i crolli e altri danni alla struttura, le esplosioni, gli incendi, la fuoriuscita di sostanze chimiche o tossiche ecc;
- gli *incidenti* e cioè gli infortuni al personale e al pubblico, vari incidenti all'interno della struttura e i danni occasionali alle collezioni e all'edificio;
- gli *incendi* sia quelli di piccole e grandi dimensioni sia quelli di origine dolosa o colposa;
- i *furti* con scasso, le rapine a mano armata, i furti alle persone e ai servizi di cassa e commerciali e quelli compiuti da parte del personale;
- gli *atti vandalici* come i danneggiamenti volontari alle opere, i tentativi criminali di distruzione delle opere, gli incendi dolosi, altri tipi di danno alle strutture, agli arredi, alle attrezzature;
- gli *altri comportamenti criminali*: tra cui le molestie e aggressioni alle persone, comprese quelle sessuali, il consumo nella struttura di droghe e alcolici, l'introduzione illegale di armi o di strumenti pericolosi, i comportamenti comunque dolosi da parte di visitatori e personale;
- i *rischi derivanti da condizioni sociali e politiche*: scioperi, disordini, attentati, esplosioni dolose, attacchi terroristici, guerre[1].

1 — La classificazione dei rischi qui proposta riproduce, anche se non alla lettera, quella presente *nell'Atto di indirizzo*, Parte seconda (Linee guida), Ambito V *Sicurezza del museo,* cui comunque si rinvia.

Per ogni categoria o classe di rischi, va stabilito quali sono effettivi, probabili, possibili, escludendo quelli di cui vi è assoluta certezza che siano assenti e valutandone, come si è visto, tanto l'*occorrenza* (alta, media o bassa), quanto la *pericolosità* (alta, media e bassa)[2].

L'esame della struttura: la posizione geografica e la collocazione specifica

Compiuta l'analisi dei rischi, si deve procedere all'*esame della struttura* per individuare i pericoli cui essa può essere esposta per la sua posizione geografica, la sua collocazione specifica, le sue caratteristiche edilizie e impiantistiche.
L'esame della *posizione geografica* serve a stabilire se il museo (o luogo della cultura) si trova in un'area a rischio sismico e, in tale caso, di quale livello; vulcanica, un caso raro, ma presente; se vicino alla costa del mare, a laghi, corsi d'acqua, canali, dighe da cui possono dipendere rischi di inondazione e allagamento; se la zona è a rischio di frane, smottamenti, valanghe, soprattutto nelle zone montuose e collinari; oppure se l'area, per le sue caratteristiche naturali, presenti un particolare rischio di incendio o sia caratterizzata da speciali condizioni atmosferiche, quanto a tasso di umidità relativa, o in cui vi siano forti escursioni termiche giornaliere o stagionali, precipitazioni di notevole intensità o frequenza; o infine se è esposta a eventi atmosferici (anche rari) di particolare rischio.
Quanto alla *collocazione specifica* del museo, va considerato se esso si trova in un'area isolata o all'interno di un centro abitato, in una posizione periferica o centrale; residenziale, commerciale, industriale, in vicinanza di aeroporti, autostrade, linee ferroviarie, stabilimenti industriali a rischio più o meno elevato; di depositi di combustili, condotte, fognature.
L'esame prosegue valutando le possibili *difficoltà di accesso alla struttura* – delle persone e dei mezzi, con particolare attenzione ai mezzi di soccorso – che derivino da ostacoli fisici o da particolari situazioni e condizioni; il grado di accessibilità generale della struttura, a piedi o con mezzi pubblici e privati; la disponibilità di parcheggi, compresa la loro illuminazione notturna; le caratteristiche dei percorsi di avvicinamento, quale possibile fonte di rischio per il pubblico e il personale; la distanza

2 — Con il metodo proposto al paragrafo Competenza ed esperienza.

dai principali centri di emergenza (ospedali, centrali operative dei vigili del fuoco, forze dell'ordine, ecc.).[3]

L'esame della struttura: sue caratteristiche e caratteristiche dell'area esterna

Proseguendo, è importante considerare quali siano le dimensioni complessive, le caratteristiche strutturali, i materiali di costruzione, la data di edificazione o dell'adeguamento dell'edificio a funzione museale. E anche se si tratta di una struttura isolata, meno esposta dunque ai rischi derivanti dalla prossimità ad altri edifici, bisogna esaminare, in questo caso, i muri di confine, le possibilità di accesso – dai sotterranei ai tetti – come i rischi indiretti di incendio, allagamento, e se le modalità di accesso sono distinte o comuni nelle diverse situazioni di apertura e chiusura della struttura al pubblico.

Se si tratta di un edificio isolato, va verificato se è adibito a usi esclusivamente museali o ha più destinazioni funzionali e, in questo caso, quanto queste siano favorevoli o sfavorevoli per la sicurezza.

Se esiste un'area circostante al museo, come un'area verde, un giardino, un parco, ne vanno verificate le caratteristiche e destinazioni d'uso, esaminando anche la completezza, l'altezza e la robustezza della cinta o recinzione, il numero degli accessi e l'adeguatezza dei sistemi di chiusura, l'efficacia dei sistemi di segnalazione delle intrusioni, se esistenti, l'estensione e l'intensità dell'illuminazione nelle ore notturne, le modalità di sorveglianza – diurna e notturna – dell'area interna e della cinta perimetrale.

Procedendo per cerchi concentrici, dall'esterno verso l'interno, la verifica della struttura include quella dei muri perimetrali, lo stato e impermeabilità delle coperture, il numero, le dimensioni e le caratteristiche di tutte le aperture, comprese quelle sotterranee e le eventuali possibilità di accesso dai tetti.

Si prosegue infine con l'esame delle compartimentazioni interne fra gli spazi aperti al pubblico, quelli riservati al personale, quelli ad accesso controllato, come i depositi o anche gli uffici[4].

3 — *Atto di indirizzo*, Parte seconda (Linee guida), Ambito V *Sicurezza del museo.* Si noti che ognuno degli elementi esaminati può essere letto come criticità dal punto di vista della sicurezza, ma anche della sua accessibilità o, al contrario, come un'opportunità, un vantaggio di cui tenere conto nella valutazione complessiva della sua posizione geografica e collocazione specifica.

4 — Via via che si procede nell'esame degli spazi interni, la questione della sicurezza si intreccia sempre più con quella della accessibilità, perché molti, se non tutti, gli ostacoli fisici che la precludono o limitano o gli stessi arredi, mobili e non, possono essere fonte di rischio per il pubblico e/o per il personale.

L'esame della struttura: reti e impianti tecnologici

I musei, da edifici molto semplici, non riscaldati e privi di energia elettrica com'erano nell'Ottocento, sono oggi divenuti strutture dotate di reti e impianti tecnologici sempre più complessi e pervasivi, il cui malfunzionamento può essere causa di rischi minori o maggiori.

L'esame della struttura investe innanzitutto le reti (elettrica, idrica, di riscaldamento/condizionamento, telefonica, digitale) e i relativi impianti, i sistemi e le dotazioni strumentali, fisse e mobili, comprese quelle di rilevamento incendi e fumi e quelle antintrusione.

Una volta verificato che tutte siano a norma, ne vanno rilevate l'idoneità e l'efficienza, stabiliti i programmi di monitoraggio e manutenzione e, in relazione a possibili blocchi, rotture e interruzioni delle forniture o di malfunzionamento degli impianti, la presenza di sistemi di emergenza (obbligatori, per esempio nel caso degli impianti di illuminazione) e/o i tempi di intervento garantiti dai rispettivi servizi di manutenzione, anche e soprattutto in orario notturno e festivo, valutando, caso per caso, le eventuali altre procedure di emergenza da mettere in atto.

Particolare cura va dedicata alla verifica dell'efficienza dei sistemi di comunicazione con le forze dell'ordine, i vigili del fuoco, i servizi di pronto soccorso, essenziali in caso di emergenza.

Non è necessario, in questa sede, entrare nel merito di come vadano concretamente svolte queste verifiche che presentano aspetti tecnici di carattere specialistico estremamente vari e che presuppongono competenze in ambiti molto diversi. Competenze di carattere generale la cui applicazione in campo museale richiede una specializzazione specifica, in grado di tenere conto di tutte le esigenze che devono essere soddisfatte. Anche se affidato a uno o più specialisti, l'esame della struttura non può essere delegato interamente a loro: richiede la partecipazione del direttore, dei responsabili di tutte le aree funzionali, nessuna esclusa, e non solo del responsabile della sicurezza e logistica. Inoltre, coinvolge tutti gli addetti che compiono le verifiche e fanno funzionare quotidianamente gli impianti: sia perché essi comprendano il senso delle operazioni, sia perché forniscano suggerimenti e consigli basati sulle loro "competenze d'uso", preziose se non indispensabili per completare l'esame della struttura, tenendo conto delle esigenze operative.

— La verifica dell'organizzazione

L'esame della struttura si completa con la verifica dell'organizzazione del museo.
Nella sicurezza l'elemento che conta più di tutti gli altri è il *fattore umano*: per quanto efficaci siano le difese passive e per quanto i dispositivi di controllo remoto possano averne ridotto il ruolo, l'elemento umano costituisce il perno e il punto di forza dell'intero sistema di protezione di un museo.
Solo la piena efficienza del sistema organizzativo del museo assicura che, una volta che tutte le precauzioni siano state prese e che tutte le misure di prevenzione assunte siano adeguate, esse siano costantemente verificate, se del caso aggiornate e messe scrupolosamente in atto.
La verifica dell'organizzazione[1] ha lo scopo di stabilire se, per quanto concerne la sicurezza complessiva del museo, le sue dotazioni di personale sono sufficienti e adeguate; se tutti gli addetti sono stati formati e addestrati nel prevenire i rischi e far loro fronte nel caso si presentino, ventiquattro ore su ventiquattro e in ogni giorno dell'anno e in qualunque dei quattro stati in cui il museo può trovarsi:

- a *museo chiuso* al pubblico e in assenza di personale, salvo quello di eventuale presidio (per esempio notturno);
- a *museo chiuso*, ma con la presenza del personale, come nel giorno di chiusura settimanale del museo, quando però lavorano gli uffici e il personale tecnico addetto alle manutenzioni, pulizie ecc.;
- a *museo aperto* al pubblico con la presenza di tutto il personale museale (di norma dal martedì al venerdì);
- a *museo aperto* al pubblico, ma con la sola presenza degli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza (come il sabato e la domenica e nei giorni festivi).
  E infine in occasione di eventi speciali o di massima affluenza[2].

1 — Una verifica necessariamente periodica proprio perché l'organizzazione è fondata sul fattore umano: possono cambiare le persone, certe verifiche e misure possono non essere attuate ecc.
2 — David Liston, *Museum Security and Protection: A Handbook for Cultural Heritage Institutions*, London, Routledge, 1993, pp.42-43.

— Il D. M. 569/1992

Oltre al D. lgs. 81/2008 che detta le norme generali da rispettare in materia di salute e sicurezza sul lavoro, i musei sono tenuti, come si è visto, al rispetto del D. M. 569/1992[1].
Questo decreto detta le norme «per il rilascio del certificato di prevenzione incendi in relazione agli edifici pubblici e privati, di interesse artistico e storico destinati a contenere musei, gallerie, collezioni, oggetti di interesse culturale o manifestazioni culturali», sulle attività consentite in queste strutture, sulle misure precauzionali per lo sfollamento delle persone in caso di emergenza, sulle comunicazioni tra locali in cui si svolgono attività diverse, sullo svolgimento di attività all'interno degli edifici, sui depositi, sulle disposizioni da osservare nelle aree a rischio particolare, sugli impianti elettrici e i mezzi antincendio.
Il Capo III del D. M. 569/1992 contiene le prescrizioni in ordine alla *gestione della sicurezza*, imponendo in primo luogo all'ente che ha nella sua disponibilità l'edificio di «nominare il responsabile delle attività svolte al suo interno (direttore del museo) e il responsabile tecnico addetto alla sicurezza», individuandone in modo articolato doveri, compiti e attività, l'adozione di Piani di emergenza e istruzioni di sicurezza, dettando infine le disposizioni da osservare in materia di conservazione del materiale esposto.
L'ampiezza delle materie affrontate e il dettaglio delle prescrizioni in molti ambiti dell'attività museale, insieme alle responsabilità affidate al direttore e al responsabile della sicurezza, suggeriscono di prendere il D. M. 569/1992 a riferimento per la redazione, nel quadro del *Piano di sicurezza ed emergenza*, di una guida per il personale: questa dovrebbe tradurre le disposizioni del decreto in indicazioni pratiche e procedure operative e, inoltre, prevedere una o più liste di controllo che consentano ai responsabili di assicurare periodicamente la conformità alle previsioni del decreto, anche in termini formali.
Questo decreto ministeriale, vincolante negli edifici sottoposti a tutela, può essere validamente assunto a riferimento anche nei casi in cui i musei non siano ospitati in strutture storiche e rientra pertanto nel novero dei documenti la cui validità può essere considerata di interesse per tutti i musei.

1 — La sua applicazione va integrata con le disposizioni sia del D. lgs. 81/2008, in particolare per le parti che possono sovrapporsi, sia del D. M. 3/08/2015, *Codice di prevenzione incendi*, e infine del D. M. 10/07/2020.

3 IL PIANO E L'ORGANIZZAZIONE DELLA SICUREZZA

— Il *Piano di sicurezza ed emergenza*

Una formulazione chiara ed esaustiva su cosa si intende per *Piano di sicurezza ed emergenza* è data dal D.M. 330/2016 che ha valore cogente per i musei statali ma può essere assunto a riferimento da parte di tutti i musei.
Questo decreto affida al direttore la responsabilità della sua elaborazione «in base alle dotazioni relative alle strutture, alla sicurezza, alle risorse umane e finanziarie e garantendo il coinvolgimento del personale»[1].
Una sua formulazione organica è proposta nell'allegato: «il Piano della sicurezza e dell'emergenza, elaborato sulla base dell'analisi dei rischi, individua le misure e le attività volte a garantire la sicurezza dei beni e delle persone presenti nel museo e le azioni da mettere in atto in caso di emergenza e le responsabilità e i compiti del personale in ordine alle mansioni attribuite, indicando altresì i numeri minimi di unità di personale necessari per garantire l'apertura in sicurezza dei siti culturali».
Il *Piano della sicurezza e dell'emergenza* è integrato da

- *Piano della vigilanza*, che determina le responsabilità e i compiti del personale in ordine alla custodia, sorveglianza, controllo e intervento a protezione delle strutture, dei beni e delle persone;
- *Piano dell'accoglienza del pubblico*, elaborato sulla base dei piani precedenti, che individua responsabilità e compiti del personale nel ricevimento e nell'assistenza del pubblico.

Infine è bene che il Piano sia introdotto da una premessa che descriva le *caratteristiche generali* della struttura e degli impianti, i *sistemi di protezione*, le *dotazioni di personale*, i *piani di verifica e manutenzione*[2].

1 — D. M. 330/2016 *Criteri per l'apertura al pubblico, la vigilanza e la sicurezza dei musei e dei luoghi della cultura statali*.
2 — La disponibilità online del volume *La sicurezza anticrimine nei musei*, frutto della collaborazione del Ministero dei beni e delle attività culturali, del Comando Carabinieri per la Tutela del Patrimonio Culturale e di ICOM Italia, consente di non affrontare qui aspetti pienamente sviluppati in quel testo da includere nella biblioteca di servizio, messa a disposizione di tutto il personale del museo.

— L'organizzazione della sicurezza

Elementi essenziali del *Piano di sicurezza ed emergenza* sono le norme, le misure e le procedure da osservare per quanto riguarda l'*accesso alla struttura* e la *vigilanza degli spazi*, interni ed esterni, la *movimentazione delle opere*, la *vigilanza dei cantieri* di restauro, allestimento, manutenzione ordinaria e straordinaria della struttura, degli impianti, degli arredi, *formazione, aggiornamento e addestramento* del personale.
Essendo necessario scendere nel dettaglio delle norme, delle misure e delle procedure da osservare, il Piano può assumere dimensioni tali da scoraggiarne la lettura integrale. Per questo andrebbe redatto in modo tale da offrire la possibilità di due livelli di lettura: il primo in grado di poter essere letto e capito da tutto il personale, un secondo, più articolato, destinato a chi è direttamente coinvolto in una o più delle procedure previste. O, meglio ancora, elaborando il Piano nella forma di un vero e proprio manuale da mettere a disposizione di tutto il personale, affinché ogni addetto abbia la possibilità di consultarlo in caso di dubbi o di necessità.
Anche se la responsabilità della sua elaborazione è inequivocabilmente affidata al direttore, la sua redazione va affidata a uno specialista della materia, smeglio se allo stesso responsabile della sicurezza del museo, incaricato di gestirne in seguito l'attuazione e l'aggiornamento.
Alla sua predisposizione è bene partecipino anche, oltre al direttore, gli addetti alla sicurezza delle diverse aree funzionali, con il contributo di coloro che si trovano "in prima linea", la cui esperienza è sempre un'ottima fonte di informazione sulle criticità della struttura e dell'organizzazione.
Una sezione del Piano va infine dedicata alla gestione delle emergenze e contiene i *piani e sistemi di intervento* in tutti i casi che possono determinare la chiusura temporanea – parziale o totale – della struttura, l'evacuazione delle persone presenti al suo interno e/o delle collezioni[1].

1 — La cogenza dell'adozione del Piano è previsto, sia pur parzialmente, dal D. M. 569/1992, dove è denominato "progetto sicurezza" e "piano di emergenza". Previsto anche dall'*Atto di indirizzo* e dai *LUQV*, è qui considerato come un obiettivo di miglioramento, nella forma di "Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze" insieme al piano di evacuazione del patrimonio museale, alla formazione continua del personale su tutti gli aspetti della sicurezza, ad adeguate coperture assicurative e al *Facility report*.

— Le emergenze

Sono *emergenze* tutti gli eventi o le situazioni che alterano la situazione ordinaria o tutti i casi che richiedono misure immediate. Le emergenze sono classificabili in:

- *emergenze minori*, molto frequenti nella quotidiana gestione di un museo con i suoi costanti piccoli imprevisti;
- *emergenze di media gravità*, quando l'imprevisto è di maggiore entità o durata e richiede misure straordinarie, in attesa che la situazione ritorni alla normalità;
- *emergenze maggiori*, che comportano l'evacuazione, parziale o totale, dell'edificio o delle collezioni, affrontabili soltanto se esiste un piano di emergenza globale.

Indipendentemente dalla sua gravità, *la perdita di controllo di un'emergenza rischia di trasformare un'emergenza in un sinistro e il sinistro in una tragedia*[1].
Chiunque lavori in un museo sa benissimo che gli imprevisti fanno parte della sua quotidianità. Per lo più si tratta di eventi "minori", relativamente facili da affrontare se esistono procedure scritte o anche solo sulla base del buon senso e dell'esperienza.
Ognuno di essi è però il segnale che qualcosa non va o che non era stato previsto ed è dunque bene che, oltre che essere risolti, questi eventi siano sempre segnalati al proprio responsabile che potrà elaborare e diffondere le misure da adottare nel caso si ripetessero, e anche al responsabile della sicurezza se l'imprevisto riguarda un aspetto di sua competenza.
A maggior ragione queste considerazioni valgono per le emergenze più gravi di cui individuare le cause, valutare modi e tempi di risposta, l'adeguatezza delle misure e dei dispositivi esistenti, contribuendo così al miglioramento del *Piano di sicurezza ed emergenza*.

1 — Libera traduzione della citazione di John Hunter, del National Park Service degli Stati Uniti, «*Good planning can prevent an emergency turn into a disaster and a disaster turning into a tragedy*», in *Emergency Preparedness for Cultural Institutions: Introduction* – Canadian Conservation Institute (CCI) Notes 14/1, disponibile online anche nella versione francese: «se un'emergenza è 'una combinazione imprevista di circostanze o lo stato che ne risulta e che richiede un'azione immediata' e il disastro è 'un evento calamitoso improvviso che porta gravi danni, perdite o distruzioni' ne consegue che tutti i disastri sono emergenze, ma diventano disastri solo le emergenze che sfuggono di mano».

— La gestione delle emergenze

Le emergenze si possono prevedere e prevenire,
ma è bene sapere che non possono essere escluse.
E che è dunque necessario essere preparati ad affrontarle.
Anche se ogni emergenza è un caso a sé, alcune regole
valgono in generale:

- il *tempo* fra l'insorgere del problema e la risposta attiva deve essere il minimo possibile;
- la *risposta* deve essere in grado di eliminare il problema;
- se tale risposta si rivela soltanto in grado di contenere il danno, deve essere attivata "in parallelo" un secondo tipo di risposta potenzialmente più efficace;
- l'*addetto* o gli *addetti* preposti ad affrontare le emergenze deve o devono avere piena autorità o autonomia di intervento, sia per carica o funzione, sia in forza di procedure predefinite;
- se tale autorità o tale autonomia si rivelano insufficienti, deve essere chiamata a intervenire una figura in grado di far fronte alla situazione, attuando anche in questo caso una procedura "parallela" e non "sequenziale";
- in ogni caso, mentre si interviene è necessario fare il possibile per *informare* immediatamente il responsabile della sicurezza, affinché valuti la situazione e agisca di conseguenza.

Non c'è manuale sulla sicurezza che non insista su questi punti.
Per sua natura un'emergenza coglie di sorpresa. Può anche
essere fonte di spavento. È solo sapendo cosa fare che
si può mantenere la dovuta calma e reagire in modo adeguato.
La *simulazione di situazioni di emergenza* è importante
perché serve a capire cosa fare nel caso un'emergenza
si presenti e tutti dovrebbero contribuire a completare
la casistica delle emergenze possibili, indicando per ciascuna
di esse la o le migliori risposte possibili. Affidando comunque
al responsabile della sicurezza, il compito di valutarle
e trasformarle in procedure adeguate e applicabili[1].

1 — Ottimo, per approfondire la questione, è il *Promemoria sull'emergenza al museo* dell'Associazione dei Musei svizzeri e di ICOM Svizzera disponibile online e scaricabile. Considerata la frequenza con cui in Italia si sono presentate emergenze maggiori a seguito di eventi sismici, si consiglia la lettura dell'agile manuale *Patrimonio Culturale a rischio. Evacuazione in emergenza delle collezioni* (UNESCO, ICCROM e ICOM Italia, 2020).

— Apprendere dalle emergenze

«Mantenere la calma» è certamente la prima ed essenziale condizione per fronteggiare efficacemente qualsiasi emergenza. Ma per restare calmi, prima bisogna sapere cosa fare e come intervenire.
La conoscenza del *Piano di sicurezza ed emergenza* è un requisito base. Meglio se preceduta o integrata da una formazione sulla metodologia che ha guidato la sua elaborazione.
Non basta: solo un periodico *aggiornamento* consente di mantenere vive le conoscenze acquisite, magari approfondendo gli argomenti più vicini alla pratica di ciascuno.
E soprattutto è fondamentale un *addestramento* periodico per applicare tecniche e procedure che richiedono di essere sperimentate per essere attuate efficacemente e anche per una periodica verifica dell'efficacia e funzionalità delle misure e delle procedure adottate.
Solo provando e riprovando a metterle in pratica, si è in grado di eseguirle prontamente ed efficacemente, sviluppando la capacità di cogliere la minima anomalia, imparando infine a far tesoro delle emergenze, per prevenirne altre, anche di diverso tipo.
Nel pianificare la formazione, il responsabile della sicurezza dovrà diversificarla a seconda delle mansioni e dei compiti svolti e rilevando periodicamente le esigenze di formazione e aggiornamento del personale.
Un'ultima questione: anche nei musei la *sicurezza informatica* è una nuova frontiera della sicurezza imposta dal rapido sviluppo del digitale, includendo nella protezione dei beni del museo anche i sistemi informatici, per una loro conservazione nel tempo e per aggiornare costantemente le misure da adottare per evitare perdite involontarie di dati, violazioni esterne dei sistemi, sino a veri e propri hackeraggi.

— Nessuno escluso

La gestione della sicurezza riguarda *tutto il personale*, nessuno escluso. Tutti devono essere sempre coinvolti, informati, preparati, addestrati sotto la guida del *responsabile della sicurezza*, la cui nomina costituisce uno standard minimo previsto dai *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*).
È un obbligo che discende dalla necessaria applicazione di normative nazionali, cui tutti gli istituti aperti al pubblico sono tenuti a uniformarsi. In alcuni casi, se necessario, le sue funzioni possono essere svolte dal direttore del museo in condivisione con altri istituti, in ogni caso con un'attribuzione formale dell'incarico.
Il responsabile risponde direttamente al direttore, è incaricato di redigere il piano di sicurezza del museo, di seguirne l'attuazione, di curarne la verifica periodica, di aggiornarlo, di formare il personale e di intervenire prontamente quando serve[1].
Ha anche il compito di redigere e aggiornare il cosiddetto *Facility report,* il documento che descrive le misure di sicurezza e di conservazione dello spazio espositivo e del museo che richieda prestiti di opere da parte di terzi. Esistono più modelli di *Facility report*, dai più semplici ai più completi, come quello adottato dall'American Alliance of Museums, tutti facilmente reperibili online[2].
La predisposizione del *Facility report* è comunque anche l'occasione per verificare quanto la struttura e gestione del museo, al di là del suo accreditamento formale, corrispondono a standard nazionali e internazionali di sicurezza.
Ogni suo aggiornamento dà l'occasione per valutare la permanenza delle condizioni indicate, meglio: il loro miglioramento.

1 — È bene insistere su questo punto, distinguendo la responsabilità formale, che è degli organi di governo e di gestione, da quella tecnica e operativa. L'individuazione di un responsabile della sicurezza che non sia il direttore (che non potrebbe occuparsene a tempo pieno), ma che risponda direttamente a lui è una prescrizione che tutti i manuali e gli esperti in materia indicano come imprescindibile.
2 — La sua compilazione è ovviamente facilitata se il museo si è dotato del *Piano di sicurezza ed emergenza*, perché molti dati sono comuni. Il modello aggiornato del Facility report dell'AAM è acquistabile online all'indirizzo: https://ww2.aam-us.org/ProductCatalog/Product?ID=891, mentre altri, altrettanto validi, sono consultabili e scaricabili.

— Un lavoro di squadra

Il responsabile della sicurezza deve sempre essere affiancato da una figura in grado di sostituirlo in caso di assenza e da un gruppo di addetti responsabili dei vari ambiti funzionali del museo.
È la seconda delle dieci regole base sulla sicurezza proposte dal Manuale di ICOM: «assicurati che la sicurezza possa essere garantita da parte del responsabile della sicurezza in ogni momento. Aspettati che i problemi sorgano quando meno te lo aspetti, a mezzanotte, nei fine settimana, durante le vacanze»[1].
E anche la declinazione di un'altra regola base, la prima: «Prepara o progetta un sistema di riserva: dagli allarmi alle comunicazioni al servizio di sicurezza». A ogni prima linea del sistema di protezione del museo è opportuno ne corrisponda una seconda in grado di sostituirla; per quanto riguarda le difese passive, è consigliabile integrarle, se possibile, con difese attive capaci di segnalare un eventuale superamento.
Oltre al suo sostituto, il responsabile dovrebbe poter contare su un gruppo permanente di addetti, almeno uno (meglio due, per le ragioni appena viste) per ogni area funzionale del museo, che svolgano il duplice ruolo di mentori e antenne, riportando e diffondendo l'articolazione del *Piano di sicurezza ed emergenza* per ciascuna area e riportando le opinioni e i suggerimenti dei loro colleghi.
Tutti gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza, qualsiasi sia l'ambito in cui operano, vanno coinvolti nelle attività, direttamente o indirettamente, connesse alla sicurezza della struttura, delle collezioni, delle persone. Hanno un ruolo importante nell'analisi dei rischi, nell'esame della struttura e nella verifica dell'organizzazione, perché il loro punto di vista è allo stesso tempo diffuso e diretto sullo stato e sul funzionamento della struttura e dell'organizzazione del museo[2].

1 — Proposte in appendice a questo capitolo.
2 — Gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza hanno questo ruolo indipendentemente dal fatto che sia loro formalmente attribuito. Presenti in tutte le aree del museo, sono i primi a poter registrare anomalie e malfunzionamenti e tra i loro compiti vi è quello di segnalarli immediatamente ai propri responsabili diretti e al responsabile della sicurezza.

— Compiti specifici del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza

Nell'ambito della *gestione e cura delle collezioni* i principali compiti del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza sono quelli legati alla gestione corrente dei depositi e alla regolazione del loro accesso, alla movimentazione e consultazione delle opere.
Sotto la guida del responsabile della gestione e cura delle collezioni, il personale può svolgere numerosi compiti alla cui esecuzione provvede in base alle sue indicazioni e prescrizioni di carattere tecnico.
Nell'ambito dei *servizi al pubblico*, la regolazione degli accessi e la vigilanza delle sale hanno come primo obiettivo la sicurezza delle opere e degli oggetti esposti e quella dei visitatori.
L'aspetto più significativo in questo caso sta nella capacità dell'intero servizio e di ogni addetto di integrare le misure di sicurezza con l'accoglienza dei visitatori in modo tale che essi possano sentirsi al tempo stesso sicuri e a proprio agio.
In ambito *amministrativo,* a dover essere garantita è soprattutto la sicurezza dei locali e del personale, regolandone l'accesso e collaborando con gli uffici nelle loro attività, mentre in quello *logistico*, la sicurezza della struttura e degli impianti costituisce il principale compito degli addetti e comporta innanzitutto l'esecuzione delle numerose verifiche periodiche della struttura e dell'impiantistica.
È compito del responsabile della sicurezza individuare per ogni area funzionale e fisica del museo le specificità delle norme, delle procedure da osservare e differenziare di conseguenza i compiti e la formazione del personale.
Considerando la possibilità che il personale ruoti da un'area all'altra, oltre alla conoscenza dell'insieme delle procedure, è consigliabile un richiamo a quelle specifiche al momento del passaggio da un'area all'altra e anche pensare che, soprattutto per i nuovi arrivati, ma non solo, la *rotazione* abbia in sé un valore formativo, consentendo di conoscere attraverso la pratica tutti gli ambiti funzionali e di attività del proprio museo.

— Custodi del patrimonio

Abbiamo sin qui utilizzato diversi termini per descrivere l'insieme di condizioni e misure da mettere in atto per *proteggere il patrimonio culturale*: tutela, salvaguardia, prevenzione, conservazione, vigilanza, gestione, cura, conoscenza...
Queste condizioni e misure, che sono di ordine tecnico-scientifico, amministrativo, legale e finanziario, sono assicurate in diversi modi e da parte di una pluralità di soggetti – dalle organizzazioni internazionali agli Stati nazionali, agli enti territoriali, agli istituti di ricerca, agli apparati di tutela - ciascuno con una propria competenza che si esplica in funzioni dirette o indirette, generali o particolari, e anche con finalità diverse rispetto alla protezione del patrimonio.
Tra questi soggetti si trovano e agiscono i musei il cui ruolo può essere definito ricorrendo al termine "custodia" che esprime meglio di altri il senso della loro funzione.
La custodia riassume in sé l'opera di sorveglianza di un luogo, di cura e assistenza delle persone, di conservazione di oggetti ricevuti in consegna: non propri, ma ricevuti in affidamento. E il termine "custode" si riferisce a chi conserva e difende non solo beni materiali, ma anche valori, come la libertà o la democrazia[1].
Sono custodi del patrimonio i musei e i professionisti museali. A entrambi è assegnato il compito di conservarlo, interpretarlo e trasmetterlo: i primi pur essendo, sul piano giuridico, i proprietari dei beni acquisiti, i secondi essendo sempre consapevoli che le collezioni non sono loro, ma sono solo affidate alle loro cure dall'ente che ne ha la proprietà, ma in senso più generale agendo in nome e per conto della società[2].

1 — Si vedano in proposito le voci "custodia" e "custode" del *Vocabolario Treccani* online: «nel passato – si dice anche in quest'ultima voce – e in qualche luogo ancora oggi, questo titolo è dato a persone preposte ad accademie, ospedali, biblioteche, ecc.: *il c. della Vaticana*, *dell'Ambrosiana*, *dell'Arcadia*» e in Germania, in Croazia e Slovenia il termine *kustos* corrisponde al nostro conservatore.
2 — È quanto sottende la definizione di museo della Museums Association del Regno Unito per cui i musei «*are institutions that collect, safeguard and make accesible artefacts and specimens, which they hold in trust for society*»: che *old in trust*, tengono in custodia le collezioni, *for society*, per la società.

— Essere e sentirsi sicuri

La sicurezza di un museo, si è visto, investe contemporaneamente la struttura, le collezioni, le persone. Per quanto riguarda queste ultime, la sicurezza, oltre a essere garantita, deve essere percepita tanto da chi vi lavora quanto da chi lo visita: dagli addetti, perché sanno che il sistema di protezione messo in atto la garantisce, e dal pubblico, perché tutto trasmette la sensazione di trovarsi in un luogo sicuro in cui c'è anche chi vigila per mantenerlo tale.
Agli addetti spetta dunque il compito di far rispettare le norme di sicurezza, ma anche di spiegare i motivi per cui esse esistono, il senso e la finalità delle misure assunte, vigilando, informando, se necessario intervenendo e anche coinvolgendo i visitatori nella loro opera di custodi del patrimonio.
Infondendo sicurezza con la propria presenza e il proprio comportamento, tenendo presenti, indipendentemente dal ruolo, le *Dieci regole generali* e i *Cinque principi base* proposti ai direttori dei musei da David Liston[1]:

Dieci regole generali

1. Prevedi un sistema di sicurezza il più completo possibile.
   Prepara o progetta un sistema di riserva: dagli allarmi alle comunicazioni al servizio di sicurezza.
2. Assicurati che la sicurezza possa essere garantita da parte del responsabile della sicurezza in ogni momento.
   Aspettati che i problemi sorgano quando meno te lo aspetti, a mezzanotte, nei fine settimana, durante le vacanze.
3. Preparati ad affrontare i rischi realistici.
   Fonda il programma di sicurezza su un'analisi dei rischi e su un esame dei problemi di sicurezza.
4. Integra ogni supporto tecnico in un sistema organico.
   Evita i sistemi costosi ricercando strumenti funzionali a diversi obiettivi.
5. Sostieni le persone con mezzi tecnici, non viceversa.
   Per esempio, il personale di sicurezza utilizza sistemi di allarme e computer. Allarmi e computer non sostituiscono il servizio di sicurezza.

1 — David Liston, *Museum Security and Protection: A Handbook for Cultural Heritage Institutions,* London, Routledge, 1993, pp. 10 e 12.

6. Mantieni costante la professionalità.
   Pensa a come reagire e controlla le soluzioni adottate in ogni tipo di situazione.
7. Verifica quale sicurezza esista. Evita di considerare che questa sia una sicurezza.
   Raddoppia i controlli delle barriere fisiche, delle procedure di sicurezza, delle misure di risposta adottate, dei sistemi e delle attrezzature.
8. Passa in rassegna il sistema frequentemente.
   Richiedi un regolare controllo del programma di sicurezza per migliorarlo.
9. Convinci la direzione del museo che esso richiede una consistente, adeguata protezione.
   Utilizza per questo la programmazione pluriennale oltre quella annuale.
10. Sviluppa un rapporto diretto ed efficace tra la direzione e il responsabile della sicurezza.

Cinque principi base

1. Incarica un responsabile della sicurezza.
   Offri a questa persona un rapporto diretto con la direzione del museo e garantiscigli autorità sufficiente in caso di emergenza quando non sia presente un'autorità superiore.
2. Stabilisci delle norme di comportamento per il pubblico.
   Dà loro ampia diffusione e invita i visitatori ad attenervisi. Tieni i visitatori a distanza dalle opere esposte. Rafforza i controlli per l'accesso dei visitatori agli spazi non aperti al pubblico e limita il numero dei visitatori ammessi alle aree non previste o precluse al pubblico.
3. Fornisci al personale delle regole di comportamento.
   Limita il loro accesso agli spazi dell'edificio e definisci un orario di accesso. Contieni la loro possibilità di manipolare le collezioni e di accedere ai depositi. Escludi l'accesso ai depositi e alle loro chiavi senza autorizzazione.

4. Riduci i rischi di incendio vietando di fumare, di cucinare, di saldare, riscaldare e usare fiamme libere in tutta l'area museale.
   Vieta l'uso di materiali elettrici non a norma.
   Disattiva gli impianti elettrici quando non sono necessari.
5. Individua le misure da prendere in ogni tipo di emergenza.
   Indica al personale cosa fare. Sperimenta le misure scelte con il personale incaricato. Coordina i piani di emergenza adottati con i vigili del fuoco, la polizia, le autorità sanitarie e con gli altri servizi di emergenza.

Bruno Bettelheim

“Erano cose che dovevo scoprire da solo”

La curiosità: il suo posto in un museo,
in *Stanze della meraviglia*,
a cura di Luca Basso Peressut,
Bologna, Clueb, 1997

IL MUSEO COMUNICA

Nei capitoli precedenti si è visto che i requisiti essenziali del museo come istituto sono la permanenza, l'assenza di fini di lucro, l'apertura al pubblico e la sua piena accessibilità.
In questo capitolo esamineremo le funzioni di esposizione e comunicazione delle collezioni che, nel titolo del capitolo, abbiamo volutamente indicato nell'unico termine di "comunica", comprensivo di entrambe. Due funzioni che si intrecciano in modo evidente con il fatto che i musei sono tali perché, a differenza delle collezioni private, devono essere "aperti al pubblico". Il modo migliore per intendere nella sua pienezza il significato di questo requisito è leggerlo alla luce del fatto che, nella versione della definizione di museo aggiornata nel 2022, è stato precisato che i musei, oltre ad essere aperti al pubblico, devono anche essere "accessibili a tutti", con tutte le obbligazioni aggiuntive che questo comporta.
La prima è che i musei, oltre ad essere accessibili fisicamente in quanto luoghi o spazi privi di barriere architettoniche, siano accessibili anche culturalmente ed economicamente, eliminando o riducendo altri tipi di ostacoli, immateriali, ma non per questo meno rilevanti.
La seconda è che i musei rendano accessibili tutte le loro collezioni, sia quelle esposte sia quelle conservate nei depositi, individuando le forme di presentazione e comunicazione del proprio patrimonio più adeguate alle proprie possibilità e alle esigenze della vasta ed eterogenea comunità di visitatori e utenti.
La terza, forse meno evidente, è quella di dover rendere accessibili, insieme alle collezioni, anche le conoscenze, conservate negli archivi e nella documentazione raccolta e/o prodotta, e le competenze del personale che vi lavora.
In questo capitolo, dedicato al museo come *medium* e all'accessibilità, passeremo in rassegna questi ostacoli, esaminando anche le misure che possono essere messe in atto quando non è possibile rimuoverli, ma si può solo ridurli o mitigarli, o ancora trovare soluzioni sostitutive.
Come sempre, in conclusione vedremo il ruolo che, a questo proposito, svolge il personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza.

IL MUSEO COMUNICA

IL MUSEO COME MEDIUM

1

— Esporre e comunicare

I musei acquisiscono, conservano, documentano, fanno ricerche a uno scopo: rendere accessibili le collezioni di cui sono custodi[1].
In primo luogo, esponendole: abbiamo visto che il "museale" corrisponde a una forma specifica di rapporto con la realtà, basata sulla *presentazione sensibile* – l'esposizione di oggetti patrimoniali, materiali o immateriali – proposti alla vista del pubblico all'interno di uno spazio artificiale creato a questo scopo. La prima e fondamentale forma di comunicazione museale è quella che corrisponde all'esposizione delle sue collezioni.
E, siccome non tutte le collezioni sono esposte, ma una parte rilevante di esse è conservata di norma nei depositi, i musei devono consentirne l'accesso per motivi di studio e, se possibile, l'apertura al pubblico, organizzandoli in modo tale da renderli anche visitabili.
A ben vedere, anche in questo caso le collezioni sono esposte alla vista, anche se in una diversa forma e con modalità di accesso particolari, soddisfacendo le esigenze tanto del grande pubblico – cui è offerta una loro scelta, rappresentativa e commisurata non solo agli spazi disponibili, ma anche a un tempo di visita accettabile – quanto a utenti specializzati che, essenzialmente per motivi di studio, sono interessati a prendere visione di oggetti e opere particolari.
Va inoltre tenuto conto del fatto che, oltre a essere esposte, le collezioni dovrebbero poter essere consultabili, anche in remoto, attraverso i cataloghi cartacei e le banche dati digitali, divenendo così accessibili attraverso una riproduzione fotografica, corredata dai dati e dalle informazioni disponibili.

1 — Un testo di riferimento è *Il patrimonio culturale per tutti: fruibilità, riconoscibilità, accessibilità. Proposte, interventi, itinerari per l'accoglienza ai beni storico-artistici e alle strutture turistiche* a cura di Gabriella Cetorelli e Manuel R. Guido, Roma, 2017. È disponibile online sul sito del Ministero della Cultura.

— Pubblico e pubblici

Stante alla definizione di ICOM, il museo «espone e comunica», presenta cioè le sue collezioni sia in modo diretto che indirettamente, a distanza, attraverso i cataloghi, le pubblicazioni, le immagini delle opere e, ora, anche attraverso la rete.
L'intera storia del museo è caratterizzata da questa doppia forma di esistenza. Per fare due esempi, Ulisse Aldrovandi (1522-1605), mentre componeva il suo "teatro di natura", ricco di 18.000 "diversità di cose naturali" e di 7.000 "piante essiccate", le riproduceva disegnandole e incidendo le matrici xilografiche destinate a illustrare i volumi a stampa per farle conoscere a un pubblico più vasto. Cassiano dal Pozzo (1588-1657), in parallelo alla sua attività di collezionista, curava il cosiddetto "Museo cartaceo", un'opera di venti volumi, per archiviare ogni antichità conosciuta e catalogare le specie animali botaniche e minerali.
Prima dell'avvento della fotografia, le immagini delle opere circolavano in forma di riproduzioni calcografiche, sovente raccolte in fascicoli e volumi e, all'interno dei musei, era anche diffusa la riproduzione di copie realizzate dal vero da artisti specializzati.
Una grande svolta è stata ovviamente impressa dalla nascita della fotografia, portando André Malraux (1901-1976), scrittore e uomo politico francese, a teorizzare l'esistenza di un "museo immaginario", o "museo dei musei" composto dalle immagini fotografiche.
L'ultima rivoluzione, quella digitale, ha prodotto strumenti e mezzi sempre più sofisticati, a costi sempre più accessibili, in grado di fare circolare le immagini delle opere e degli oggetti su scala planetaria.

— Accessibilità e accessibilità

L'accessibilità, se ci si riferisce alla struttura, alle collezioni e ai servizi educativi e culturali, è innanzitutto di natura *fisica*, ma se guardiamo ai musei come istituzione, al patrimonio che essi custodiscono e alle conoscenze che essi producono e diffondono, è anche *culturale*.
E infine, considerando il costo dell'ingresso, è anche *economica*.
Per essere "accessibili a tutti" è dunque necessario che i musei rimuovano, per quanto è loro possibile, oltre agli ostacoli di natura fisica, anche quelli di carattere culturale ed economico, ognuno dei quali impone interventi e misure di diversa natura.
Negli ultimi anni il superamento delle barriere architettoniche, cognitive e sensoriali ha finalmente ottenuto l'attenzione che meritava, grazie all'impegno degli enti pubblici, ma anche di molte associazioni. Studi, ricerche, esperienze, indicazioni sono disponibili online in quantità sempre maggiore e anche con una qualità crescente di contenuti che si esprime attraverso un'attenzione ad aspetti e punti di vista sino a poco tempo fa ignorati o sottovalutati[1].
Possiamo dunque affermare che la presenza tra gli operatori di una cultura dell'accessibilità costituisce un elemento di qualità fondamentale nella gestione museale.

1 — Segnaliamo in particolare le *Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale* redatte nel 2008 da parte di una Commissione istituita dal Ministero per i beni e le attività culturali e le *Linee guida per la redazione del Piano di eliminazione delle barriere architettoniche (P.E.B.A) nei musei, complessi museali, aree e parchi archeologici*, del 2018, entrambe disponibili online.
Un elenco di buone pratiche per favorire l'accessibilità di musei e siti si trova anche nelle *Linee guida: un modello di management per l'accessibilità e il godimento dei Siti Unesco per tutti* elaborate nell'ambito di un progetto Interreg Italia-Croazia 2014-2020 e disponibile online. Infine, un'utile sintesi di carattere generale è stata elaborata dall'Associazione dei musei svizzeri, *Musei senza barriere*, disponibile online sul sito dell'AMS.

— L'accessibilità fisica

L'accessibilità fisica di un museo, una volta eliminate le barriere di carattere architettonico, un obiettivo raggiunto secondo l'Istat solo da poco più della metà dei musei italiani, dipende essenzialmente da tre fattori:

- dal *tempo* di apertura al pubblico degli spazi espositivi, dei depositi, dei servizi di documentazione (biblioteca, archivio, mediateca), degli uffici, degli spazi esterni;
- dallo *spazio*, cioè dalle dimensioni delle aree accessibili ai visitatori, che influiscono sulla quantità di persone che può essere accolta;
- dal numero degli *operatori,* da cui dipende la possibilità di accesso ai servizi al pubblico: dagli spazi espositivi ai depositi, ai servizi educativi, di documentazione e di assistenza a particolari categorie di visitatori.

Ben prima che le restrizioni imposte dal contrasto alla pandemia da Covid19 rendessero obbligatorio un certo distanziamento fra le persone e dunque il contingentamento del pubblico sulla base degli spazi disponibili, si è molto discusso in ambito museale, italiano e internazionale, sulla necessità – non solo per ragioni di sicurezza – di contenere un eccessivo affollamento dei musei. L'obiettivo di allargare il pubblico dei musei, infatti, non dovrebbe entrare in conflitto con l'esigenza dei visitatori di non trovarsi accalcati, stando "gomito a gomito" con gli altri, per vivere un'esperienza per sua natura sociale, ma pur sempre anche individuale. Le soluzioni non sono facili perché il "tempo libero disponibile" delle persone non coincide necessariamente con i tempi di apertura dei musei, con la conseguenza che le visite si concentrano nei giorni festivi o nei periodi in cui la maggioranza della popolazione è in vacanza[1].

1 — Nel 2018 l'Istat rilevava che solo il 53% dei musei e istituti similari era adeguatamente attrezzato per garantire l'accessibilità degli spazi e la fruibilità delle raccolte agli utenti con disabilità.
Spetta alla direzione di ciascun museo assumere le misure – sovente impopolari, ma del tutto giustificate anche dal punto di vista della tutela dei visitatori – di limitare l'affluenza al "carico massimo" di pubblico che il museo può sopportare, tenuto conto degli spazi disponibili e del tempo di visita medio.
In una sperimentazione effettuata nei Musei civici torinesi negli anni Novanta, il carico massimo fu stabilito assegnando a ciascun visitatore uno spazio di due metri quadri, dividendo di conseguenza gli spazi espositivi per due e non superando in questo modo la presenza contemporanea di 50 visitatori per ogni 100 metri quadri di spazio espositivo netto. È solo un esempio: le soluzioni da adottare possono essere molte altre.

— Orari per il pubblico

Iniziamo con l'esaminare la questione dell'accessibilità sulla base della variabile *tempo*.
Gli orari di apertura al pubblico dei musei cambiano da Paese a Paese, riflettendone lo stile di vita che comprende anche l'uso del tempo (di lavoro, della vita familiare e sociale), ma sovente mutano anche all'interno di uno stesso Paese o città, da museo a museo.
Vi sono musei aperti tutto l'anno e musei che aprono solo nei fine settimana o stagionalmente, altri che sono aperti di giorno, ma con orari variabili a seconda delle stagioni[1], e musei che, in particolari periodi dell'anno, aprono la sera e non di giorno[2]. Infine, alcuni musei sono visitabili solo su prenotazione.
Lo standard minimo per aderire al Sistema Museale Nazionale prevede un'apertura di almeno 24 ore settimanali (compreso o il sabato o la domenica) e, nel caso di aperture stagionali, di almeno 100 giorni all'anno.
È uno standard che è stato calcolato sulla media delle aperture di tutti i musei, ampiamente superato da quelli grandi e medi di appartenenza pubblica salvo i casi in cui l'organico del personale non consenta un'apertura continua nella fascia centrale del giorno di sei/otto ore[3].

1 — È il caso degli orti botanici e dei giardini storici, ma anche di siti naturali e culturali la cui visita è condizionata dall'illuminazione naturale.

2 — Alcuni musei situati in aree turistiche in cui il pubblico potenziale è disponibile solo a fine giornata (quando non è in spiaggia o non pratica attività sportive come l'escursionismo o lo sci) adottano per questo orari serali anche prolungati.

3 — Secondo uno degli ultimi censimenti dell'ISTAT sui musei e gli istituti similari – quello del 2017 – l'80,5% delle strutture censite sono aperte in media cinque giorni a settimana, il 70% tutto l'anno, il 15,3% solo in alcuni mesi. «Nonostante la riduzione di investimenti e risorse finanziarie e umane, il 63,7% degli istituti è stato aperto almeno 24 ore settimanali, compreso il sabato o la domenica, sette su dieci 100 giorni l'anno, ovvero almeno un'intera stagione». Questo dato, di per sé non incoraggiante, va letto anche alla luce del fatto che circa la metà dei musei italiani ha meno di 5 addetti. Un aggiornamento della situazione, dopo il periodo di chiusure forzate nel periodo della pandemia, va cercato nel sito dell'ISTAT, che annualmente esegue un rilevamento sui musei italiani e nelle *Minicifre della cultura*, raccolta statistica annualmente pubblicata in un volume e una piattaforma web, curata dal Ministero della Cultura e della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

— Orario settimanale e annuale

Nella stragrande maggioranza dei casi, in un giorno feriale alla settimana – in Italia di norma il lunedì, in Francia il martedì, ad esempio – i musei sono chiusi al pubblico per consentire attività di manutenzione e pulizia, di movimentazione delle opere, di restauro, di verifica e controllo delle collezioni o degli impianti e della struttura che non possono essere fatte a museo aperto al pubblico.
La chiusura settimanale dei musei in un giorno feriale non può essere considerata un limite alla loro accessibilità e consente soprattutto di provvedere in sicurezza a diverse operazioni, come la movimentazione delle opere esposte, assolutamente sconsigliabili in presenza di pubblico. Lo stesso vale per la pulizia di vetrine, la verifica dello stato di conservazione, lo spolvero o per altri interventi sulle opere, ma anche per i riscontri inventariali, la verifica degli impianti, piccoli interventi sugli allestimenti o sugli ambienti. Insomma, tutte quelle attività in cui il pubblico sarebbe d'intralcio e gli addetti all'opera sarebbero di involontario disturbo a chi visita.
L'apertura il sabato e la domenica, si è visto, è un requisito minimo obbligatorio, mentre per quanto concerne l'apertura dei musei nelle festività esistono consuetudini molto diverse a seconda della situazione e delle scelte delle amministrazioni responsabili[1].
Solo un limitato numero di musei è aperto sette giorni su sette, in ogni caso.

1 — Nelle festività – religiose e civili – i diritti dei lavoratori possono trovarsi in contrasto con quelli del pubblico. Cercando di contemperarli, le scelte di apertura e chiusura possono essere compiute – anche sulla base dei dati storici disponibili – sapendo che non in tutti i giorni festivi l'apertura dei musei è indispensabile, come, per esempio, nel pomeriggio della vigilia di Natale e dell'ultimo dell'anno o la mattina di Capodanno, in cui è statisticamente provato che il pubblico diserta non solo i musei, ma anche altri luoghi di svago e intrattenimento.

— Varianti

In molti dei Paesi che osservano un orario di apertura al pubblico tra le sei e le otto ore al giorno, un giorno alla settimana l'apertura è sovente prolungata alle ore serali o preserali.
Questa modulazione degli orari di apertura dei musei nei giorni feriali risponde all'esigenza primaria di tener conto della diversa disponibilità di tempo libero delle persone, la cui maggioranza, nei giorni feriali, ha la possibilità di accedere ai musei solo nelle ore serali o preserali quando questi sono di norma chiusi.
Spesso l'apertura prolungata è anche occasione per organizzare piccoli eventi: visite guidate a tema, la presentazione di un'opera in particolare, conferenze e letture nelle sale espositive, concerti, animazioni.
Soprattutto in Paesi come l'Italia, in cui il prolungamento dell'orario di apertura non corrisponde a una tradizione consolidata, per non passare inosservato anche tra il pubblico più affezionato cui si rivolge in prima istanza, è bene che esso sia associato all'organizzazione di un evento, in modo tale da richiamare l'attenzione: visite guidate a tema, conferenze, incontri con il direttore e/o i conservatori e altro. Alcuni musei poi organizzano visite notturne, aperture straordinarie dei depositi o consentono l'accesso agli spazi museali al di fuori degli orari di apertura al pubblico, per visite a tema, eventi, manifestazioni, tutte iniziative promosse per incentivare le visite in giorni e orari in cui l'affluenza è minore.
L'analisi delle affluenze e della composizione del pubblico consente non solo di individuare i giorni e le fasce orarie in cui il museo è meno frequentato, ma di identificare le categorie di pubblico che potrebbero essere coinvolte attraverso una modificazione degli orari di apertura e l'organizzazione di eventi ad hoc rivolti a pubblici specifici meno presenti di altri.
Si tratta di una strategia per aumentare e differenziare il pubblico, oltre che di un obiettivo di miglioramento dell'accessibilità dei musei.

— La comunicazione degli orari

Gli orari di apertura al pubblico sono tanto facili da comunicare quanto più sono semplici e chiari. E anche fatti per essere capiti e ricordati.
Vanno sempre esposti all'entrata del museo e comunicati attraverso il suo e altri siti del territorio, utilizzando tutti i media e le occasioni possibili.
I musei e i luoghi della cultura di una stessa zona dovrebbero stabilire accordi e promuovere una comunicazione integrata dei loro orari di apertura al pubblico: per renderli omogenei o per differenziarli, variando i giorni di chiusura settimanale e di apertura serale o preserale, se questo consente di ampliare le opportunità di accesso al patrimonio culturale.
Non esiste una regola generale e soprattutto non tutti i musei sono nelle condizioni di variare o ampliare i propri orari di apertura, ma lo sforzo di coordinare gli orari e di promuovere una comunicazione integrata costituisce un obiettivo importante da conseguire su scala locale e successivamente su scala regionale e nazionale.
La Legge 53/2000 (Capo VII, art. 22 e sgg.)[1] prevede che le regioni definiscano «norme per il coordinamento da parte dei comuni degli orari degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici e degli uffici periferici delle amministrazioni pubbliche, nonché per la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale, secondo i principi del presente capo». Come spesso accade, questa legge è stata applicata in modo differenziato e in ogni caso i piani territoriali degli orari andrebbero aggiornati periodicamente e questo è successo molto raramente.
I musei possono avvalersi di questa opportunità di legge per coordinare i loro orari di apertura.

1 — Legge 8 marzo 2000, n. 53**,** *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città.*

— Spazi aperti e chiusi al pubblico

Passiamo ora alla variabile spazio, da considerare in base al numero dei metri quadri disponibili, partendo però dalla considerazione che non tutti gli spazi del museo sono accessibili al pubblico e che la partizione fra quelli aperti e quelli preclusi al pubblico corrisponde a una suddivisione di base degli spazi museali.
Gli spazi aperti al pubblico possono essere distinti in: spazi espositivi, permanenti o temporanei, di accesso, accoglienza e di servizio al pubblico, di circolazione. Quelli preclusi: in spazi di deposito e di servizio all'esercizio e alla gestione del museo.
La delimitazione fra gli spazi aperti e quelli preclusi al pubblico deve essere esplicita, la circolazione tra gli uni e gli altri regolata da dispositivi e norme e infine segnalata con chiarezza, in pianta e in loco.
In alcuni spazi preclusi al pubblico l'ingresso va vietato senza eccezioni, anche allo stesso personale del museo che non vi è addetto, come nella sala di controllo, cui non dovrebbero accedere che i suoi operatori o come negli spazi tecnici o di servizio cui può accedere di norma il solo personale tecnico incaricato e quello esterno per manutenzioni e controlli[1].
Altri spazi, di norma preclusi alle visite, sono resi accessibili su richiesta motivata e autorizzata dalla direzione o in occasioni speciali, come i depositi.
In altri spazi pur rientranti tra quelli aperti al pubblico, l'ingresso può essere contingentato o consentito solo se guidato dal personale del museo per ragioni di sicurezza.
Regole a parte sono infine previste per gli spazi esterni, gli auditorium, le caffetterie, i ristoranti, i bookshop che dispongono di un accesso indipendente.
Il pubblico e tutto il personale devono essere informati sulle regole di accesso ai diversi spazi del museo.
In definitiva, se si tratta di valutare l'accessibilità di un museo, la superficie da tenere in considerazione è quella degli spazi aperti al pubblico, tenendo conto delle considerazioni che seguono.

1 — Non tutti musei sono dotati di una sala di controllo centralizzata, ma molti dispongono almeno di sistemi di videosorveglianza, vigilati dal personale di sicurezza, accoglienza e vigilanza in spazi aperti al pubblico. Massima cura va osservata non solo nel non divulgare notizie sul loro funzionamento, ma anche nell'evitare che l'attività di controllo che vi si svolge sia visibile per i visitatori.

— Le barriere architettoniche

Per essere accessibili gli spazi aperti al pubblico devono innanzitutto essere privi di barriere architettoniche, nel rispetto di norme di legge cogenti in materia e volte ad assicurare ai portatori di disabilità motorie una libera circolazione al loro interno[1].
Ma è alla portata di tutti capire che quanto vale per le persone con una dichiarata disabilità motoria, vale per altre categorie di pubblico. Dislivelli e gradini, piani non serviti da ascensori e solo da scale costituiscono infatti un ostacolo anche per i bambini e gli anziani o anche per chi è temporaneamente infortunato o ha più o meno gravi problemi di deambulazione[2].
Sappiamo anche che, soprattutto nei musei che hanno sede in edifici storici – che in Italia costituiscono la maggioranza – queste norme sono tutt'altro che facili da applicare senza comprometterne la natura e l'aspetto e senza affrontare ingenti costi.
In casi come questi vanno previste deroghe e vanno ricercate e attuate, per quanto possibile, misure sostitutive all'accesso fisico[3].

1 — Il principale riferimento legislativo è costituito dalla L. 13/1989 e dal suo decreto attuativo – il D. M. 136/1989 – che stabiliscono i termini e le modalità in cui deve essere garantita l'accessibilità ai vari ambienti, con particolare attenzione ai luoghi pubblici.
2 — Il personale che opera a contatto con il pubblico è il primo a poter rilevare (e segnalare) l'esistenza di ostacoli e impedimenti, anche piccoli, ancora presenti, osservando il comportamento dei visitatori e ascoltando le loro osservazioni.
3 — Per misure sostitutive si intendono tutte le modalità che è possibile mettere in atto quando non è possibile assicurare l'accessibilità fisica di particolari ambienti, mettendo a disposizione del pubblico immagini, filmati o altri strumenti che ne consentano almeno la visita virtuale. Prima ancora è bene valutare se non esistano soluzioni provvisionali, rimovibili, che non permettono di ovviare in parte o in tutto agli ostacoli fisici esistenti.

— Altre limitazioni

L'accessibilità di un museo inizia prima di quando vi si entra fisicamente: può essere compromessa da più fattori, come la posizione del museo in un'area non servita dai mezzi pubblici, la lontananza o carenza di parcheggi, l'assenza di segnali direzionali e un percorso di avvicinamento troppo ripido, sconnesso o scivoloso in caso di pioggia[1]. Giunti alla soglia del museo un ostacolo può essere rappresentato dalla presenza di un dislivello e, una volta entrati al suo interno, da una pavimentazione irregolare, dall'assenza di ascensori che portino a tutti i piani, da scale ripide, corridoi angusti, soffitti bassi, porte strette, illuminazione insufficiente...
L'esame della struttura, compiuto per redigere il piano di sicurezza del museo, va per questo integrato dalla verifica della sua accessibilità, cercando di eliminare o ridurre gli ostacoli o compensare l'inagibilità di alcune sue parti con misure sostitutive. All'apparenza possono sembrare dettagli o questioni difficili da risolvere, per tante ragioni, ma basta porsi nella posizione, diffusa, di chi ha qualche difficoltà di ordine motorio per valutarne l'importanza e cercare una qualche soluzione, anche provvisionale, oltre gli obblighi vincolanti di legge.
In questo, come in tanti altri casi, è innanzitutto l'osservazione del pubblico a consentire di capirne le difficoltà, e un buon sistema di rilevazione del comportamento dei visitatori, che coinvolge in primo luogo chi è a più diretto contatto con loro, è alla base della ricerca di soluzioni. Il ricorso a un registro delle osservazioni del personale addetto all'accoglienza, vigilanza e sicurezza è lo strumento principale, insieme agli incontri con la direzione, l'analisi del registro dei visitatori e l'esame delle rimostranze scritte del pubblico.

1 — Buona parte di questi fattori non sono necessariamente di diretta competenza del museo che però può sollecitare e richiedere l'intervento delle amministrazioni e degli enti responsabili. La stessa considerazione vale, ad esempio, per l'illuminazione pubblica, o l'installazione di parcheggi per le biciclette.

— L'accessibilità culturale

L'accessibilità culturale di un museo dipende da molti fattori, in parte esterni al campo museale stesso.
La maggioranza della popolazione adulta, infatti, non frequenta assiduamente i musei che può aver frequentato "coattivamente" solo in occasione di visite scolastiche e, di conseguenza, può avere difficoltà a entrare in un luogo che non rientra tra i suoi interessi, di cui non conosce il funzionamento o rispetto a cui si sente estraneo o inadeguato[1].
È un dato che va assunto nella sua oggettività e che non è modificabile da parte del singolo museo in quanto dipende da fattori sociali e culturali di carattere generale. L'aumento della frequentazione dei musei avvenuto negli ultimi decenni, d'altra parte, fa capire che si tratta di un dato non immutabile e che può essere modificato con politiche e strategie di avvicinamento, attuabili anche da parte di un singolo museo senza per questo trasformare il "diritto al museo" in un dovere.
I visitatori potenziali ma "riluttanti" possono essere avvicinati, per esempio, uscendo dalle proprie mura per recarsi nei luoghi dove la gente vive o lavora, oppure aprendo alla libera circolazione gli spazi esterni o una parte della stessa struttura, rendendola così visibile non solo all'esterno, ma anche all'interno[2].
L'analisi delle ragioni per cui la gente non è interessata o disponibile a visitare i musei, condotta su diversa scala, consente di individuare – e quindi di abbattere o ridurre – gli ostacoli che limitano la loro frequentazione e costituisce un compito che tutti i musei, in un modo o nell'altro, dovrebbero prefiggersi.

1 — Solo una minoranza della popolazione adulta frequenta con una certa regolarità i musei della propria città. Più sovente questi sono visitati in occasione di viaggi o vacanze. In Italia, per esempio, nel 2019, solo il 31,8% delle persone di età superiore a 6 anni ha dichiarato di aver visitato un museo o di essersi recato ad una mostra negli ultimi 12 mesi e il 27,4% di aver visitato un sito archeologico o un monumento con percentuali maggiori nella fascia di età tra i 6 e i 34 anni rispetto a quelle di età superiore. I visitatori più assidui – che hanno visitato più di 6 musei in un anno – oscilla tra l'8 e il 9%. (https://www.istat.it/it/files//2020/12/C10.pdf).
I dati dei due anni successivi – il 2020 e il 2021 – sono condizionati dalle limitazioni e chiusure dovute alla pandemia.
2 — Gli esempi di "buone pratiche" per avvicinare il pubblico di prossimità sono davvero molti e non è possibile citarli in questa sede. Si possono però trovare i n rete o consultando i molti manuali di marketing museale oggi disponibili, a partire dal primo tradotto in italiano di Neil Kotler e Philip Kotler, *Marketing dei musei*, del 1999.

— L’ingresso

Varcata la soglia del museo, il visitatore accede a uno spazio – piccolo o grande a seconda dei casi, ma sempre presente – in cui acquista il biglietto, ha la possibilità di depositare borse e indumenti, trova le informazioni necessarie per capire di che museo si tratta, come è articolato il percorso e decidere, di conseguenza, se visitarlo o meno, in autonomia o usufruendo di una visita guidata.
Le caratteristiche e la gestione dell’area di accoglienza del pubblico sono determinanti nell’influire sulla scelta di proseguire la visita o di rinunciarvi. Vanno curati tanto la sua funzionalità, quanto il valore simbolico di quello che costituisce lo spazio di passaggio dal mondo esterno a quello del museo e di preparazione mentale e spirituale alla sua visita[1].
Torneremo su tutto questo nell’ultimo capitolo di questo manuale, ma è possibile anticipare che nella sua progettazione o nella sua analisi, se già esistente, oltre le dimensioni e la morfologia, va valutato quanto quest’area inviti alla visita, ne anticipi l’esperienza e, per la sua struttura e gestione, sia in grado di mettere a proprio agio i visitatori, rispondendo all’esigenza di essere ben accolti.
Esigenze che sono ovviamente di ordine culturale oltre che materiale e sono soddisfatte, oltre che da fattori ambientali, dall’atteggiamento del personale che vi opera, il cui compito non si limita alla regolazione dei flussi e alla registrazione dei visitatori, ma alla loro accoglienza nel museo.

1 — Sul valore simbolico oltre che funzionale dell’atrio del museo, si veda Lucia Tarantino, *Conquistare la soglia. Valore e funzione dell’ingresso museale e suo significato simbolico*, e poi, “Rivista della Scuola di specializzazione in beni storico-artistici dell’Università di Bologna”, 2013, disponibile online.

— Sussidi alla visita

Entrando in un museo il visitatore deve poter trovare informazioni sulla sua storia, le sue collezioni, la sua missione, l'organizzazione del percorso di visita, la direzione da prendere e da seguire senza perdersi, il tema o i temi di ogni sala o unità espositiva, i dati di identificazione delle opere e degli oggetti esposti.
Si tratta di *sussidi fissi* alla visita costituiti da una segnaletica di orientamento, da pannelli scritti, da brevi filmati, oltre che da materiale informativo (pieghevoli, piante del museo) distribuito gratuitamente e da guide brevi in vendita al banco di accoglienza. A tutto questo si aggiungono le informazioni fornite dal personale, su richiesta esplicita da parte del pubblico o in risposta a comportamenti che, sia pur silentemente, manifestano dubbi e incertezze nell'orientarsi nella giusta direzione o nella comprensione della logica del percorso. Tutto questo risponde
a un principio base dell'accessibilità culturale di un museo, che ha innanzitutto il dovere di mettere i visitatori in grado di esplorare liberamente, ciascuno secondo le sue inclinazioni e aspettative, le sue collezioni[1].
L'osservazione del pubblico, delle domande che pone, delle incertezze che ha nell'orientarsi fin dal momento del suo ingresso nel museo, consentono di verificare l'idoneità e l'adeguatezza dei sussidi esistenti e di provvedere eventualmente al loro miglioramento. Il personale di accoglienza svolge un ruolo essenziale nell'assistere il pubblico a trovare le informazioni che cerca o, se queste non sono disponibili in forma cartacea o digitale, nel fornirle direttamente. Per svolgere questo compito deve essere formato e aggiornato costantemente e anche sapere a chi rivolgersi per ottenere le eventuali informazioni di cui non dispone.

1 — «Mettere i visitatori in grado di esplorare liberamente il museo e le sue collezioni» è una formula tratta dalla definizione di museo adottata nel 1999 dalla Museum Association del Regno Unito. Esprime pienamente, da un lato, il senso dell'esperienza di visita che non richiede necessariamente una conoscenza preventiva delle collezioni, ma il possesso degli strumenti per accedervi e, dall'altro, il dovere del museo di fornire questi ultimi a chi già non li possiede.

— La segnaletica

Vediamo ora come la questione dei sussidi alla visita è affrontata dal documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*). Come requisito o standard minimo è richiesta l'esistenza di un'*idonea segnaletica*.

- L'indicazione chiara ed evidente della denominazione completa dell'istituto e degli orari di apertura all'esterno della sede.
  I musei devono cioè essere facilmente riconoscibili dall'esterno, riportando sulla facciata innanzitutto la denominazione e, come tutti i luoghi aperti al pubblico, indicando i propri orari di apertura. Possono ovviamente fare molto di più, segnalando la loro presenza con stendardi o altri elementi che li rendano visibili da lontano e, oltre gli orari, indicare anche un numero di telefono e/o l'indirizzo del proprio sito dove trovare ulteriori informazioni, come i prezzi dei biglietti, il calendario delle attività educative e didattiche ecc.
- Strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo o del sito (segnaletica informativa, direzionale e identificativa).
  I musei devono cioè mettere in grado chiunque acceda al loro interno, di orientarsi autonomamente, avendo tutti gli elementi necessari per farlo attraverso una segnaletica di base di tre tipi: informativa, sul museo e le sue collezioni, direzionale, per guidare i visitatori nel percorso espositivo e trovare i servizi, e identificativa delle collezioni, ma anche della logica del percorso, del tema o dei temi di ciascuna unità espositiva.

Sono indicati due obiettivi di miglioramento.

- Presenza di segnaletica sulle vie di avvicinamento.
  La presenza di segnaletica sulle vie di avvicinamento costituisce un obiettivo di miglioramento e non uno standard minimo soprattutto perché la sua esistenza non è di competenza diretta del museo. Considerata la sua importanza tocca ai musei sollecitarne la presenza presso le autorità competenti.
- Inserimento della propria struttura in strumenti di ricerca (Google maps ecc...).
  Molte informazioni possono infatti essere fornite attraverso un'applicazione dedicata, scaricabile gratuitamente e consultabile dai visitatori mediante la strumentazione in loro possesso.

— Strumenti informativi

Lo stesso documento sui LUQV individua gli *strumenti informativi* di cui un museo deve essere dotato come requisito minimo:

- l'esistenza di un *sito web* specifico o di una sezione del sito dell'ente di appartenenza con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sui documenti istituzionali, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività[1];
- la presenza di *materiale informativo* sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio[2];
- la disponibilità di *un catalogo* e/o di una guida breve del museo o del sito[3];
- l'*informazione sulla disponibilità di assistenza*, strumenti e attività rivolte alle persone con disabilità[4].

Le statistiche dell'ISTAT a questo proposito rilevano una situazione in evoluzione dopo gli anni della pandemia da Covid19 che hanno spinto molti musei ad ampliare la loro comunicazione digitale. La base di partenza non era incoraggiante: nel 2018 solo la metà degli istituti aveva un sito web dedicato (51,1%) e il 53,4% un account sui più importanti social media (come Facebook, Twitter, Instragram ecc.), ma già nel 2019 le percentuali erano cresciute rispettivamente al 63,4% e al 57,4%. Non c'è che da augurarsi che questa tendenza alla crescita prosegua.

1 — Il documento individua come standard minimi gli elementi di informazione essenziali che i musei devono fornire senza specificare che gli stessi corrispondono ai contenuti della *Carta dei servizi,* di cui pure i musei devono essere dotati, come è previsto in altra parte del documento (Relazioni con il pubblico) che individua come standard minimo l'adozione e pubblicazione di una Carta dei servizi, in ossequio alle norme sulla trasparenza su cui torneremo nel prossimo capitolo. Nel sito dovrebbero dunque essere presenti, oltre ai dati istituzionali, tutti quelli fondamentali per comunicare l'identità del museo, l'entità e le caratteristiche del suo patrimonio, i servizi offerti e le attività in corso.

2 — Le stesse informazioni che riguardano il museo disponibili online devono essere disponibili – in diversi modi: su pannelli o come materiali cartacei disponibili gratuitamente – anche all'interno del museo, preferibilmente al suo ingresso, comprese quelle che riguardano il contesto territoriale.

3 — Il catalogo o la guida breve non sono solo un ausilio alla visita, ma anche uno strumento per approfondire la conoscenza del museo anche dopo esservi stati.

4 — Oltre alla disponibilità di assistenza per le persone con disabilità, è ovviamente opportuno che l'assistenza sia estesa ad altre categorie di utenti con esigenze specifiche: dagli insegnanti ai giornalisti, dagli operatori turistici alle persone che intendono svolgere attività particolari (laboratori, momenti di incontro ecc.) all'interno del museo. Fonte: ISTAT. Musei e istituzioni similari in Italia - Anno 2020.

— Oltre i requisiti minimi

Gli obiettivi di miglioramento previsti dal documento sui LUQV in tema di *strumenti informativi* sono rappresentati da:

- la presenza di *informazioni* sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio disponibili online, in più lingue, almeno in inglese;
- la presenza di *materiale informativo* all'interno del museo, anche in lingua straniera;
- la disponibilità di un *catalogo* e/o di una *guida breve* del museo, anche in lingua straniera;
- l'*audioguida*, anche in lingua straniera;
- la *guida multimediale*, anche in lingua straniera;
- strumenti specifici per *persone con disabilità sensoriale o cognitiva*.

Questi strumenti informativi servono ad accrescere l'accessibilità culturale del museo, rimuovendo o riducendo le differenze linguistiche di partenza dei visitatori: non è da oggi che i musei sono frequentati da un pubblico proveniente dall'estero e l'esistenza di materiali e informazioni almeno in un'altra lingua – l'inglese, in particolare – dovrebbe costituire un'aspirazione diffusa. In alcune aree bilingui, come la Valle d'Aosta e il Trentino-Alto Adige/Südtirol, la comunicazione di base dovrebbe essere nelle due lingue ufficiali, con l'aggiunta dell'inglese.
Questi obiettivi di miglioramento, oltre a prevedere la presenza di informazioni nelle due lingue ufficiali, una come minimo, ma anche più di una, se necessario, mirano a sviluppare il ricorso ad altri strumenti di comunicazione, oltre ai sussidi fissi e agli strumenti cartacei, ricorrendo alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie: dalle audioguide alle molte applicazioni per smartphone o altri dispositivi in possesso degli utenti.
La duplicazione dei testi in una seconda lingua appesantisce infatti la comunicazione museale in cui, più in generale, i testi scritti presenti nelle sale dovrebbero essere ridotti al minimo essenziale, affidando ad altri strumenti – cartacei o digitali, consultabili nelle sale o messi a disposizione dei visitatori in altri modi – l'informazione e il commento delle collezioni esposte.

— La comunicazione museale

Il ricorso ai *testi scritti* è pressoché ineliminabile all'interno dei musei, ma non dovrebbe costituire in alcun caso il principale mezzo di comunicazione. Un museo comunica – lo si è già detto, ma ribadiamolo – in primo luogo attraverso gli oggetti, la loro disposizione nello spazio, per accostamento o distanza, attraverso la luce che li illumina, i colori delle pareti, le dimensioni dei locali...
A volte anche attraverso una scenografia, una ricostruzione d'ambiente, degli strumenti multimediali, delle immagini e, quasi sempre, attraverso dei testi scritti di diversa natura.
Per *comunicazione museale*, in senso proprio, si intende innanzitutto il complesso dei dispositivi messi in atto per valorizzare le collezioni esposte. È una forma di comunicazione particolare che si realizza nello spazio e che coinvolge il visitatore con tutti i suoi sensi: è cioè di per sé una esperienza *multisensoriale*.
Il museo è un medium che stimola l'*interattività*, perché ogni visitatore è in certa misura libero nel suo movimento e nella scelta di cosa vedere, di quanto tempo dedicare a un'opera o a una vetrina, di leggere o di non leggere gli apparati scritti posti a corredo, ecc.
Nel tempo l'esposizione delle collezioni ha assunto forme molto diverse, anche a seconda della loro natura e sono disponibili molti studi e ricerche in proposito[1].
Se, in tutti i casi, dei testi scritti sono presenti, poiché per apprezzare pienamente quanto è esposto sono necessarie informazioni chiare, semplici, alla portata di tutti, che aprano mondi nuovi, riportino alla mente conoscenze sepolte, confermino quelle che già si hanno, essi possono essere ridotti o sostituiti ricorrendo a tecnologie che li trasformino in parole udibili, come avviene quando i musei ricorrono alla mediazione personale o, ma è un'altra cosa, ad audioguide.

1 — Sul museo come medium si veda: Roger Silverstone, *Il medium è il museo: a proposito di oggetti e di logiche, in tempi e spazi*. Sulla progettazione di musei e mostre che rispondano a criteri di massima accessibilità è molto pregevole *Esposizioni e percorsi di visita accessibili*, l'edizione italiana, a cura dell'Associazione +Cultura Accessibile, di una guida ideata dal Ministero francese della Cultura e della Comunicazione.

— Un linguaggio semplice e chiaro

Si è visto che i testi scritti in un museo hanno diversa natura: i titoli e pannelli di sala, che ne illustrano e commentano il senso, le didascalie o cartellini di un singolo oggetto, brani di testo riportati a parete o anche a pavimento. Rispondono a esigenze diverse: dall'orientare all'informare i visitatori, al proporre loro un'interpretazione su singoli oggetti o gruppi di essi, o collocarli in un contesto tematico o cronologico più ampio.
Tutti devono essere innanzitutto *leggibili*, scegliendo corpi e caratteri che si possano scorrere senza sforzi, se possibile tradotti in braille per i non vedenti e almeno in un'altra lingua per il pubblico straniero e posti a un'altezza adeguata.
Devono anche essere *comprensibili,* cioè facili da leggere: le parole presenti devono essere di uso comune e i termini tecnici spiegati a chi non li conosce; le frasi devono essere brevi, senza troppi incisi o subordinate, paratattici e non ipotattici.
Devono anche essere *visibili* per posizione e illuminazione, tenendo conto che saranno letti "cammin facendo", puntando dunque alla loro essenzialità e in secondo luogo alla riconoscibilità delle loro diverse tipologie, scegliendo per ognuna di esse caratteristiche grafiche omogenee e diverse dalle altre tipologie di testi, affinché sia sempre evidente di che tipo di testo si tratta: se orientativo o informativo, se di un testo di sala o di un testo di secondo livello (relativo a una sezione dell'unità espositiva, di una citazione, di un cartellino)[1].

1 — Anche sui testi scritti nei musei è oggi disponibile in italiano un'ampia letteratura. Sono disponibili online: *La parola scritta nel museo. Lingua, accesso, democrazia*, a cura di Alessandro Andreini, Regione Toscana, 2008 e anche *Migliorare il racconto museale. Approfondimenti per la redazione di didascalie e pannelli* a cura della Direzione generale Musei del Ministero della Cultura, entrambi consultabili online e scaricabili.

— La comunicazione

Il museo espone e *comunica* a distanza, in remoto: in primo luogo con il proprio sito web e con le sue pubblicazioni, scientifiche e divulgative.
Anche se in altre pagine il termine "comunicazione" è stato utilizzato nella sua accezione più vasta e comune, nella definizione di museo di ICOM, cui qui ci riferiamo, designa in modo specifico le forme di comunicazione diverse dall'esposizione. Agli strumenti che i musei hanno tradizionalmente utilizzato – i cataloghi, le pubblicazioni, le riproduzioni delle opere, le immagini fotografiche – se ne affiancano oggi altri, e più potenti, nella diffusione in remoto della conoscenza delle collezioni.
Gli strumenti di comunicazione fruibili a distanza devono sottostare agli stessi principi di accessibilità del museo, adattati alle specificità del medium in questione e alle norme e regole previste per ciascuno di essi[1].
Se si tratta di testi scritti, alla loro comprensibilità e leggibilità possiamo aggiungere che essi devono soddisfare anche un'altra esigenza: l'esaustività, fornendo non solo informazioni aggiuntive, ma rinviando a fonti o siti di approfondimento.
Scopo della comunicazione è rendere possibile l'accesso alle collezioni e alle conoscenze del museo anche a chi non può visitarlo, a chi lo ha visitato, ma intende soddisfare una curiosità suscitata dalla visita, o approfondire un tema, a chi è alla semplice ricerca di informazioni su un oggetto, o su una loro tipologia.
E anche per mettere a disposizione di chiunque in forma digitale il patrimonio del museo[2].
L'importanza della comunicazione digitale ha suggerito di valutare l'efficacia dei siti museali anche oltre il rispetto delle norme: ICOM Italia ha per questo messo a punto uno schema per il monitoraggio della *web strategy* museale (WSS – *Web Strategy Schema*)[3].

1 — Con il D. lgs 106/2018, che ha aggiornato e modificato la Legge 4/2004, l'Italia ha recepito la Direttiva UE 2016/2102, che si propone di migliorare l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili delle amministrazioni pubbliche degli Stati membri, armonizzando le varie disposizioni nazionali sul tema. Sul sito dell'Agenzia per l'Italia Digitale sono disponibili le *Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici.*

2 — La possibilità di rendere accessibili online le collezioni dovrebbe costituire una priorità per i musei, rendendo pubblico se non il catalogo, almeno l'inventario dei beni custoditi, corredato ovviamente dalle immagini degli oggetti. I dati più recenti, che risalgono però al 2018, non sono confortanti: secondo l'ISTAT, in Italia solo un museo su dieci (10,4%) aveva effettuato la catalogazione digitale del patrimonio posseduto e di questi solo un terzo aveva già completato il processo di digitalizzazione e due terzi avevano avviato le attività di digitalizzazione coprendo circa il 50% dei beni e delle collezioni disponibili.

3 — Si veda in proposito *Web Strategy Museale | Monitorare e progettare la comunicazione culturale nel web*, disponibile sul sito web di ICOM.

— I servizi ai visitatori

I *sussidi* di informazione fissi – pannelli esplicativi, cartellini, didascalie – o i sistemi di audioguida possono rivelarsi insufficienti a consentire al pubblico di godere pienamente dell'esperienza di visita. Intervengono allora i *servizi* che il museo organizza: le visite guidate, la presentazione di un'opera, percorsi a tema, i servizi di accompagnamento per particolari categorie di visitatori, le conferenze, i laboratori didattici, le proiezioni di filmati... La distinzione fra sussidi e servizi dovrebbe essere sufficientemente chiara in sé, ma può essere comunque utile ribadirla: mentre i sussidi alla visita sono costituiti da un insieme di informazioni – disponibili su diversi supporti, fissi, ma anche mobili, in una o più lingue – rivolte alla generalità dei visitatori, i servizi al pubblico sono al contrario delle attività "personalizzabili" cui si può accedere liberamente in base ai propri interessi, gusti, bisogni e, nella maggioranza dei casi, stabilendo un rapporto diretto con il personale del museo. Quest'ultimo ha infatti la possibilità di adeguare di volta in volta i contenuti della sua attività al pubblico presente, variandoli anche in base alle domande e osservazioni del pubblico. Questi servizi, che sono definiti *educativi* se rivolti alla generalità del pubblico e *didattici* se rivolti in modo particolare alle scuole, si caratterizzano nella loro stragrande maggioranza per essere assolti grazie alla *mediazione personale* di operatori museali specializzati in grado di modulare la comunicazione in base alle persone cui si rivolge, stimolandone la partecipazione attiva. L'offerta di servizi al pubblico va sempre commisurata alla domanda del pubblico e – in questo, come in tanti altri casi – l'*ascolto* delle sue esigenze è essenziale per orientare le scelte, modificare i programmi di attività, introdurre nuovi sussidi e servizi per i visitatori[1].

1 — Tanto i sussidi quanto i servizi dovrebbero essere oggetto di una costante verifica fondata sul gradimento del pubblico, tenendo conto dei dati non solo di carattere quantitativo, ma anche di carattere qualitativo, ricavabili attraverso questionari mirati o l'osservazione partecipante.
Ancora più importante sarebbe misurare l'impatto – cognitivo, sensoriale, emotivo – che i sussidi e i servizi hanno avuto sul pubblico, verificando quanto l'intento del museo sia stato recepito e abbia comportato un'esperienza che ha cambiato il visitatore rispetto alle conoscenze acquisite, al piacere delle scoperte fatte, al desiderio di approfondirle e condividerle con altri. E infine, al suo desiderio di ritornare a visitare il museo.

— L'accessibilità economica

Un terzo tipo di barriera, quella economica, non dipende solo dal costo del biglietto d'ingresso, ma anche dalle spese per recarvisi, ristorarsi ecc.[1].
Tra i fattori che concorrono a determinare il costo della visita dei musei alcuni economisti della cultura includono anche i costi della formazione delle persone. Anche senza tenere conto di questo elemento, il costo dei biglietti, anche se non costituisce il principale fattore di esclusione, ha un'incidenza, discriminando le categorie a più basso reddito e le famiglie numerose. Da un punto di vista teorico la soluzione al problema non dovrebbe spettare al singolo museo, ma andrebbe trovata in politiche di *sostegno alla domanda* da parte dello Stato e delle amministrazioni pubbliche attraverso la distribuzione ai cittadini a basso reddito, o alle famiglie numerose, di *voucher* in grado di ridurre, se non eliminare almeno i costi vivi di ingresso ai musei e ad altre manifestazioni culturali.
In assenza di questa opzione, avanzata da tempo da molti economisti della cultura, tocca ai singoli musei adottare politiche tariffarie in grado di non discriminare il pubblico in base al reddito, senza per questo privarsi della risorsa generata dalle tariffe d'ingresso, recuperando cioè i minori introiti attraverso un aumento delle affluenze.
Inizialmente ad accesso gratuito, il museo moderno è presto, ma non ovunque, divenuto accessibile a pagamento.
Per lungo tempo il costo del biglietto è stato basso e si è restati – come ha scritto Krzysztof Pomian, già citato più volte – nella dimensione di una "economia del dono" che non discriminava i visitatori da un punto di vista economico e non ledeva il principio dell'apertura al pubblico dei musei[2].
Ed esistevano anche molte facilitazioni, come le aperture gratuite nei giorni festivi.

1 — Sull'introduzione della tassa d'ingresso in Italia, sul suo significato e sulla sua evoluzione sino alla trasformazione in tariffa, si veda Daniele Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria, 2003, pp. 60-61. Il quadro complessivo delle riduzioni e delle gratuità in Italia è molto articolato e meriterebbe per questo di essere disciplinato sulla base di un accordo a livello nazionale tra tutte le amministrazioni responsabile sulla base di criteri e principi condivisi.
2 — Krzysztof Pomian, *Collezione* in *Enciclopedia Einaudi*, Tomo III, Torino, Einaudi 1978.

— La svolta “commerciale”

Negli anni Ottanta del secolo scorso, la nascente economia della cultura ha iniziato a prendere in esame i conti dei musei, soffermandosi in particolare – giustamente – sul rapporto fra le risorse ricevute dalle amministrazioni responsabili e quelle autogenerate. Questa svolta, definita “commerciale” dall’economista della cultura francese Jean-Michel Tobelem[1], ha avuto un doppio risvolto: da un lato ha sollecitato i gestori dei musei – dagli organi di governo a quelli di gestione – a iniziare a “fare i conti”, valutando l’entità delle risorse ricevute come finanziamenti e contributi rispetto a quelle generate dalla vendita dei biglietti, dai diritti sulle riproduzioni delle opere, dai canoni di locazione dei servizi accessori; dall’altro ha prodotto una spinta a rendere i musei redditizi sul piano economico sia attraverso una contrazione dei costi, sia aumentando le entrate, non sempre coerentemente con le finalità dei musei. Si è andata così facendo strada l’idea che, a fronte di una crescita dei servizi al pubblico – all’epoca ben pochi – e delle attività culturali ed educative – pure scarse al tempo – nei musei potesse e dovesse affermarsi una logica più orientata al pubblico e al tempo stesso più imprenditoriale e redditizia[2]. L’idea di fondo era che, attraverso un approccio più manageriale dei direttori, l’aumento dei servizi al pubblico potesse generare le risorse necessarie a sostenerne i costi, consentendo di ridurre il finanziamento esterno dei musei, compensandolo con queste e altre fonti d’entrata, oltre che attraverso una più severa tenuta dei conti. Nonostante il moltiplicarsi di studi e ricerche, le ipotesi emerse si sono rilevate però molto teoriche e il loro effetto più rilevante non è stato registrato sul piano economico, quanto nel miglioramento dell’orientamento al pubblico dei musei[3].

1 — Jean-Michel Tobelem, *Musées et culture: le financement à l’américaine*, MNES, 1990.

2 — La richiesta ai direttori dei musei di assumere una logica manageriale non ha però tenuto conto dell’assenza di competenze del personale assunto esclusivamente in base a criteri tecnico-scientifico e non anche gestionali, con esiti molto diversi da caso a caso.

3 — Una ricostruzione puntuale del dibattito in Italia sull’economia museale negli anni Novanta del secolo scorso, corredata da un’ampia bibliografia, si trova in Daniele Jalla, *La gestione economica dei musei*, in *L’immateriale valore economico dei musei*, Atti del Convegno, Milano, Museo nazionale della scienza e della tecnica, 29 aprile 1998 (a cura di Giovanni Pinna e Salvatore Sutera) disponibile online.

— Un regime tariffario molto vario

È in questo contesto, caratterizzato anche da un crescente successo dei musei che si sono trovati al centro di un interesse crescente da parte dei media, dei decisori e del pubblico, che anche il prezzo dei biglietti d'ingresso ha iniziato a crescere, diventando progressivamente un ostacolo per chi non si può permettere un costo elevato per accedervi o è poco propenso a spendere per entrare in un museo. La propensione a spendere per un prodotto o un servizio dipende da fattori individuali e collettivi, sociali e culturali, e non solo economici in senso stretto. Soprattutto è modificabile nel momento in cui l'accesso a un prodotto o a un servizio che non si conosce si rivela soddisfacente. A questo servono le promozioni tariffarie che anche i musei hanno da tempo iniziato a fare in particolari occasioni per attirare particolari gruppi di visitatori potenziali. Se l'ostacolo principale è però di natura prevalentemente economica, i musei devono trovare forme di facilitazione non solo estemporanee per favorire i visitatori in condizioni economiche svantaggiate. Non esistono, a mia conoscenza, studi puntuali sull'aumento dei prezzi dei biglietti, ma un dato indiretto è ricavabile dal fatto che valutando l'aumento delle entrate dei soli musei statali negli ultimi vent'anni (1997-2017), risulta che le entrate sono triplicate a fronte di una frequentazione solo raddoppiata[1]. La situazione, anche solo in Italia, è comunque molto varia. Quasi la metà dei musei – soprattutto piccoli o molto piccoli – è a ingresso gratuito. La stragrande maggioranza dei musei pubblici o privati è a pagamento, ma è prevista la gratuità o la riduzione per alcune categorie di visitatori o in determinate occasioni. In alcune realtà esistono degli abbonamenti annuali, delle carte turistiche, tariffe e facilitazioni varie.

1 — https://www.ilsole24ore.com/art/il-momento-d-oro-musei-italiani-vent-anni-incassi-triplicati--AEdWQiUD.
Una controprova si ha nel fatto che, sempre limitatamente ai musei statali la media di introito per visitatore pagante era di € 5,13 nel 2007 e di € 16,62 nel 2017, con una flessione nei tre anni successivi (Fonte: Istat 2020). Un'indagine di Altroconsumo del 2023 ha evidenziato un aumento medio del 10% in un solo anno (https://www.quotidiano.net/economia/musei-in-un-anno-il-prezzo-dei-biglietti-e-aumentato-del-10-7d168c06), il raffronto andrebbe fatto rispetto almeno all'ultimo decennio, se non ventennio.

— L’appello dell’UNESCO (1960)

In un’importante Risoluzione dell’UNESCO del 1960, intitolata non a caso “Accessibili a tutti”, venne raccomandato che l’ingresso nei musei fosse gratuito almeno un giorno alla settimana[1].
Pochi musei hanno accolto questa raccomandazione che merita però di essere ricordata per il principio che la ispira: rimuovere, anche se in occasioni limitate, l’ostacolo economico rappresentato dal costo del biglietto d’ingresso.
Da alcuni anni la tradizione, abbandonata negli anni Cinquanta, della gratuità domenicale, è stata ripresa dai musei statali con l’apertura gratuita dei musei una domenica al mese, come in Francia[2].
Rimodulata in nuove forme, permane. Con soddisfazione del pubblico, anche se con qualche sofferenza per le casse dei musei e lamentele del personale (e del pubblico) per l’eccessivo affollamento...[3]
Un ripensamento sulla Raccomandazione dell’UNESCO, per quanto essa appartenga a una fase storica molto lontana, andrebbe forse fatto nel quadro di una modulazione del regime tariffario settimanale che sia di stimolo a una maggior frequentazione nei giorni feriali da parte del pubblico adulto.

1 — La *Recommendation concerning the Most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone* del 14 dicembre 1960 è disponibile in inglese, francese e spagnolo sul portale dell’UNESCO. L’art. 7 recita: «L’ingresso dovrebbe essere, se possibile, gratuito. Nei casi in cui esso non sia sempre gratuito e si ritenga necessario mantenere il pagamento di una modesta tariffa di ingresso, anche solo simbolica, l’ingresso a ogni museo dovrebbe essere reso gratuito almeno un giorno alla settimana o per un periodo equivalente».

2 — In vigore dal 1875, confermata nel 1933, parzialmente limitata nel 1955, la tradizionale apertura gratuita dei musei statali fu abolita in verità solo nel 1980 (Jalla 2003, p. 72).

3 — E non solo per le casse... Le affluenze davvero straordinarie hanno determinato lunghe code e un affollamento delle sale espositive in molti casi ai limiti della capienza dei musei. L’ingresso gratuito in tutti i musei e nei parchi archeologici statali ogni prima domenica del mese, introdotta nel luglio del 2014 dal Ministro Dario Franceschini, è stata sospesa il 1° marzo 2020, per poi essere ripresa nell’aprile del 2022.

L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI AL PUBBLICO

5

— L'organizzazione dei servizi al pubblico

L'organizzazione del servizio al pubblico ha due principali obiettivi, dovendo provvedere al tempo stesso a far sì che:

- I *flussi del pubblico* non incontrino ostacoli, sia in situazioni normali sia in momenti di particolare affollamento o di emergenza.
  È un obiettivo che si raggiunge tanto più facilmente quanto più il percorso è studiato in funzione di evitare un tempo di sosta troppo prolungato in alcune sale, soprattutto nelle prime, e, al tempo stesso, se, a monte, l'accesso al museo è regolato in funzione della sua capienza. Cruciale è il ruolo del personale che, con la massima cortesia, può sollecitare il pubblico a proseguire nel percorso, suggerendo di tornare sui suoi passi in un momento più favorevole o assistendo il pubblico in attesa informandolo della situazione[1].
- L'*esperienza di visita* sia soddisfacente dal punto di vista culturale.
  Ricordiamo che l'accessibilità culturale, per la natura stessa del concetto di cultura, include non solo l'accessibilità cognitiva, ma anche quella sensoriale e quella emotiva che ne fanno inscindibilmente parte. Torneremo, per questo, su tutti gli aspetti di cui tener conto, nell'ultimo capitolo di questo manuale.

Le figure frontali, cioè a diretto contato con il pubblico, che devono assicurare queste due condizioni sono:

- gli *addetti ai servizi di accoglienza, vigilanza e sicurezza*;
- gli *educatori museali*, con compiti di mediazione, di guida, di conduzione delle attività educative e didattiche.

Sono funzioni diverse, che richiedono diverse competenze e una formazione specifica che è compito del Responsabile dell'accoglienza integrare e armonizzare[2].

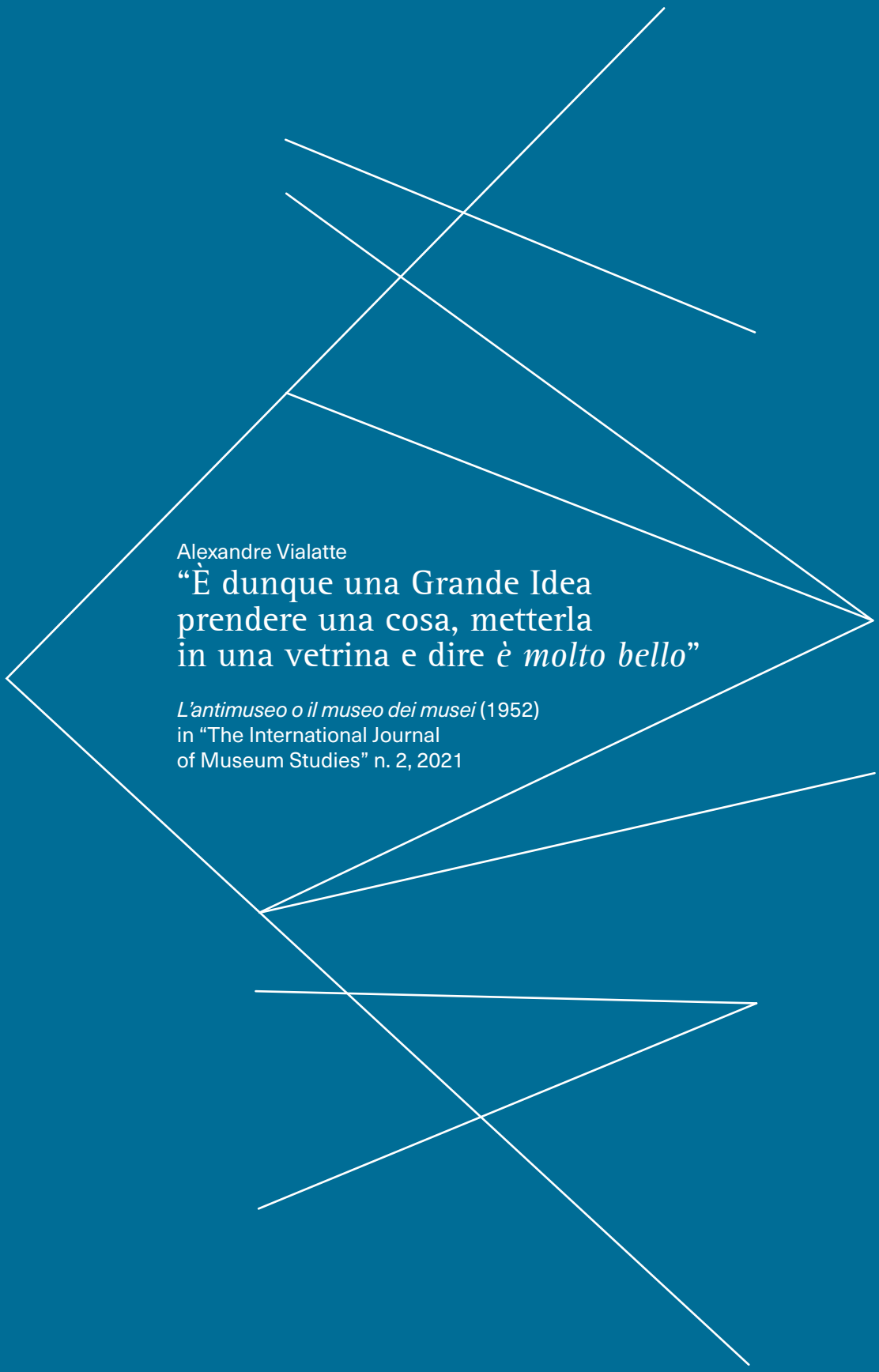
1 — Soprattutto nei casi di grande affluenza, il pubblico in attesa di poter entrare nel museo dovrebbe essere avvertito dei tempi di attesa o messo nelle condizioni di prenotare la propria visita a un'ora definita. L'organizzazione dei servizi al pubblico varia non solo in base all'amministrazione responsabile, ma anche a seconda delle diverse tipologie di museo, dei contratti collettivi di lavoro, ecc. Al modello tradizionale, basato sull'impiego di personale interno, si è affiancato quello dell'affidamento dei servizi al pubblico a società esterne, con un'esternalizzazione delle funzioni variabile a seconda dei casi. Al di là di queste molte differenze, permane la distinzione delle funzioni di accoglienza, vigilanza e sicurezza da quelle più propriamente educative, in ragione delle competenze necessarie al loro svolgimento.

2 — Per quanto centrale nell'assicurare una buona accoglienza, questa figura non solo non è presente, attualmente, nella maggior parte dei musei, ma – anche laddove esiste – corrisponde a figure molto diverse, con compiti che vanno dal solo coordinamento logistico degli operatori al responsabile dei servizi al pubblico, come dovrebbe essere.

— Educatori museali e addetti ai servizi di accoglienza

Le funzioni di accoglienza, vigilanza, sicurezza e mediazione culturale possono essere svolte da persone diverse o anche dalle stesse persone, a seconda delle dimensioni del museo, dell'organico disponibile, del modello di organizzazione del servizio e soprattutto delle competenze degli addetti.
Pesano, nella determinazione dei compiti,
i modelli organizzativi, ma ancor più le declaratorie delle mansioni, che irrigidiscono le differenze di ruolo, come le dinamiche di gruppo determinate dall'anzianità di servizio, dai titoli di studio e da un insieme di altri fattori di ordine individuale e personale.
In tutti i casi, l'importante è che le diverse funzioni comprese nell'ambito dei servizi e delle relazioni con il pubblico siano integrate tra loro e che, da parte dei visitatori, possano essere percepite tanto la distinzione, quanto l'armonia dei compiti assegnati a ciascun addetto.
Perché sono tutti ruoli complementari, uniti dallo scopo di assicurare la piena accessibilità fisica e culturale del museo, uno scopo che dovrebbe essere considerato da tutti come un obiettivo primario nello svolgimento di un compito che, come tutti i compiti di natura pubblica, va svolto "con disciplina ed onore" come recita la *Costituzione*[1].

1 — *Costituzione della Repubblica italiana*, art. 54.
A conclusione di questo capitolo si consiglia infine la lettura di *Il museo che accoglie. Il ruolo degli addetti al pubblico* (a cura di Alessandro Andreini), edito dalla Regione Toscana nel 2010 e disponibile online.



Alexandre Vialatte

“È dunque una Grande Idea prendere una cosa, metterla in una vetrina e dire *è molto bello*”

L’antimuseo o il museo dei musei (1952)
in “The International Journal
of Museum Studies” n. 2, 2021

IL MUSEO RENDE CONTO

Il *Codice Etico ICOM per i Musei* prevede che «i musei debbano attenersi alla legislazione nazionale e locale e rispettare quella di altri Stati qualora sia pertinente alle loro attività» e che «i professionisti museali conoscano e agiscano nel rispetto della legislazione internazionale, nazionale e locale, nonché delle relative norme di applicazione».
Com'è noto, in Italia, in materia di musei e patrimonio culturale, la legislazione di riferimento è potestà sia dello Stato sia delle Regioni o delle Province autonome: lo Stato ha potestà esclusiva in materia di tutela, mentre le Regioni (ad eccezione di alcune Regioni e Province autonome, come il Trentino-Alto Adige/Südtirol) hanno una potestà legislativa, definita concorrente perché fondata su principi stabiliti a livello nazionale, in materia di valorizzazione, salvo quella relativa a beni statali che rimane in capo allo Stato. Il principale provvedimento che regola questa materia è il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* del 2014, più volte richiamato nelle pagine precedenti.
I professionisti museali devono conoscere e rispettare non solo la normativa settoriale, ma anche tutta quella che incide sulla loro attività, dalle norme in materia di urbanistica ed edilizia alle norme su salute e sicurezza sul lavoro e in primo luogo quelle che riguardano i musei in quanto servizi pubblici o di pubblica utilità. Tra queste vi sono quelle che, richiamate per i musei statali dal D. M. 23/12/2014, prevedono che la loro attività sia ispirata ai principi di imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e responsabilità di rendiconto (*accountability*). Norme che, di fatto, si possono considerare valide per tutti i musei, pubblici e privati, considerato che tutti hanno la natura di servizi pubblici o di pubblica utilità.
Questo capitolo è dedicato a questi principi nei quali l'etica pubblica e quella museale trovano il principale punto di incontro o raccordo e, come sempre, al ruolo che, nell'applicarli, hanno in particolare gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza nei musei.

ETICA MUSEALE ED ETICA PUBBLICA 1

— Imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e *accountability*

«Il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione» sono due dei principi guida della Pubblica Amministrazione previsti dall'art. 97 della *Costituzione*[1].

Per *buon andamento* si intende il rispetto dei criteri di economicità, rapidità, efficacia, efficienza nell'adempimento dell'attività[2].

Per *imparzialità* il divieto di ogni discriminazione e arbitrio nell'attuazione dell'interesse pubblico[3].

I principi di *pubblicità* e di *trasparenza* sono tra loro correlati: da un lato le amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di pubblicare e comunicare notizie, documenti, atti e procedure e dall'altro di rendere accessibili dati e documenti in loro possesso[4].

Sono principi di cui abbiamo già visto l'applicazione in ambiti specifici e che sono alla base della cosiddetta "*accountability*", la responsabilità di rendicontazione[5].

1 — Il testo integrale dell'art. 97 della Costituzione recita: «Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico. I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari. Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge».

2 — *Economicità*: cioè con il minimo dispendio di mezzi; *efficienza*: utilizzando il minimo di risorse disponibili; *efficacia*: raggiungendo gli obiettivi prefissati.

3 — In altri termini, bandendo ogni forma di favoritismo e garantendo a tutti i cittadini uguali diritti ad accedere ai servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione.

4 — La materia è normata dal D. lgs. 33/2013 *Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.*

5 — In più occasioni si è già visto che gli atti che regolano il funzionamento dei musei devono essere resi pubblici.

— La rendicontazione

Non c'è organismo o organizzazione che non senta la necessità di fare periodicamente il punto per capire su quali risorse (economiche, umane, strumentali) ha potuto contare, come le ha spese, utilizzate o investite e quali risultati ha ottenuto e, a partire dal punto stabilito, orientare le scelte future.
È quello che si dice *fare un bilancio*: un bilancio che può essere personale, familiare, d'impresa o di ente, e un'attività che ha diversi gradi di formalizzazione a seconda del soggetto che lo esegue.
Quando si fa un bilancio, se le risorse su cui si è contato sono di altri – di azionisti o soci, di finanziatori esterni, pubblici o privati, dei contribuenti – scatta *l'obbligo della rendicontazione.*
Prima ancora di un dovere giuridico, la rendicontazione va considerata un impegno morale nei confronti anche solo di sé stessi e dei propri utenti, se le risorse utilizzate sono le proprie, nei confronti di chi le ha messe a nostra disposizione se si ricorre, anche solo in parte, come la quasi totalità dei musei, a risorse esterne. E poiché gran parte delle risorse messe a disposizione dei musei sono risorse pubbliche, la rendicontazione è in ultima istanza dovuta ai cittadini in senso generale, perché sono essi ad averle generate attraverso il gettito fiscale.
L'intero *Codice Etico ICOM per i Musei* è basato sul principio che i musei hanno una responsabilità verso la società al cui servizio operano e questa implica l'impegno a rendere conto – sia alla loro amministrazione responsabile, sia alla comunità di cui fanno parte – di come realizzano la loro missione.
Ogni atto del loro operato deve per questo essere "rendicontabile": pensato e realizzato in modo tale che sia possibile *comprendere* le ragioni e gli scopi per cui è stato compiuto, *documentare* l'efficienza, l'efficacia e l'economicità con cui si è agito, *dimostrare* che tutto è stato improntato ai principi di legalità, buon andamento, imparzialità, pubblicità e trasparenza.

— La rendicontazione economica

La *rendicontazione economica* è un obbligo di legge per le imprese come per gli enti pubblici, rispettato innanzitutto attraverso l'approvazione e la pubblicazione dei loro bilanci annuali: il bilancio preventivo e, in modo particolare, quello consuntivo dal quale emerge un risultato economico positivo, cioè un avanzo di esercizio, oppure un pareggio o un disavanzo rispetto alle risorse iscritte a bilancio in fase di previsione.
In ambito pubblico, il bilancio preventivo non corrisponde solo all'accertamento delle risorse disponibili e dello stato patrimoniale, ma ha una funzione autorizzativa. Solo dopo la sua approvazione formale è infatti possibile adottare provvedimenti di spesa nell'ambito delle somme iscritte a bilancio. In sua assenza si opera attraverso il cosiddetto esercizio provvisorio, con limiti di spesa stabiliti dalla legge.
Per le *imprese* si parla di profitti e di perdite, mentre per gli *enti senza fini di lucro*, come i musei, è previsto l'obbligo del *pareggio* tra le entrate e le uscite. L'eventuale avanzo di esercizio può essere solo reinvestito e, in caso di disavanzo, si deve individuare in che modo esso possa essere colmato[1].
Tutta la materia è normata dalla legge e, a caduta, dai regolamenti finanziari dell'ente e la sua complessità esige una competenza specialistica di carattere economico-finanziario da parte degli uffici preposti alla redazione dei documenti di bilancio, dei provvedimenti di spesa e della rendicontazione.
In questa sede ci limitiamo a fornire solo alcuni dei principi e delle procedure in materia, quelli che è bene che tutti conoscano. Un bilancio, comunque, non è fatto solo di numeri e la rendicontazione economica comprende doverosamente anche l'individuazione degli obiettivi da raggiungere e dei risultati conseguiti.

1 — È lo stesso art. 97 della *Costituzione* ad affermare che "Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico". Quanto ai musei, la definizione di ICOM afferma che, per essere tali, non devono perseguire fini di lucro.

— La relazione di accompagnamento

Sia nel caso del bilancio preventivo, sia in quello del bilancio consuntivo, la nuda presentazione delle cifre corrispondenti alle voci di entrata e di uscita, suddivise tra stato patrimoniale e conto economico o d'esercizio, è sempre accompagnata da una *relazione di accompagnamento* e da un commento che serve a interpretarli. A questa relazione si aggiunge la *nota dei revisori dei conti* che hanno accertato la corrispondenza delle cifre esposte in bilancio con la documentazione contabile, certificando la regolarità del bilancio.
La vita e l'attività dell'organizzazione, nel nostro caso del museo, trova una sua organica rappresentazione nei *bilanci di previsione e consuntivi* che, tuttavia, non sono di così facile lettura per chi non è del mestiere, essendo redatti secondo criteri contabili non sempre familiari a chi non è un addetto ai lavori[1].

1 — Evitando in questa sede di addentrarci in questioni tecniche, ricordiamo che: un *bilancio* è un «documento o strumento contabile grazie al quale, con la contrapposizione di due serie numeriche bilancianti – e cioè pareggiate nei rispettivi totali – si riassume una situazione istantanea o il movimento di un periodo relativo a un determinato oggetto» (*Vocabolario Treccani* online); il *bilancio d'esercizio* rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda al termine del periodo amministrativo e il risultato economico d'esercizio; il *bilancio preventivo* individua le entrate e le uscite nell'anno contabile che inizia; il *bilancio consuntivo* è il riepilogo storico delle entrate e delle uscite al termine dell'anno precedente; il bilancio è suddiviso in *stato patrimoniale*, *conto economico*, *nota integrativa*, *rendiconto finanziario* ed è accompagnato dalla *relazione sulla gestione* e dalla *nota o relazione dei revisori dei conti;* i *termini per la presentazione dei bilanci* sono previsti dalla legge e la loro approvazione è demandata agli organi di governo dell'ente.

— Il bilancio sociale

Il *bilancio sociale* si propone non solo di rendere trasparenti e pubblici i bilanci, ma di far comprendere, all'interno e soprattutto all'esterno dell'ente, cosa si è fatto, come si è agito, cosa è stato fatto non solo per sé, ma a favore della società e i criteri e i principi cui ci si è ispirati. In alcuni casi è chiamato anche *bilancio di missione* o *di mandato*, ma la sua funzione non cambia: si tratta sempre di un'illustrazione dell'attività del museo che evidenzia come i valori guida dell'istituzione – individuati dalla dichiarazione di missione e declinati nel programma di mandato degli organi di governo – si sono riflessi sulle sue azioni nell'anno precedente.
Se il bilancio si propone di misurare l'impatto del museo sull'ambiente si ha un *bilancio di sostenibilità*.
Mentre la rendicontazione economica è un obbligo di legge e va effettuata sulla base di modelli differenziati a seconda del tipo di soggetto, non lo è, neppure dopo l'approvazione della riforma del Terzo Settore, in via generale, la redazione del *bilancio sociale*[1].
Indipendentemente dagli obblighi di legge, dotarsi di un bilancio sociale (o di missione) costituisce in ogni caso *una buona pratica* che un numero crescente di aziende e di enti, ma anche di musei, pubblici o privati, redigono per dare conto dei principi cui si ispirano le proprie attività, dei loro obiettivi, non solo economici ma anche sociali, e dei risultati conseguiti.

1 — Il *Codice del Terzo Settore*, approvato nel 2017 con il D. lgs. 117, ha riordinato e rivisto la disciplina vigente in materia di Terzo Settore, definendone, per la prima volta, il perimetro. Ne fanno parte le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti, senza scopo di lucro, con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

— Veniamo ai musei

Abbiamo visto che i musei possono essere musei-ufficio, musei ad autonomia limitata, musei indipendenti.
Solo in quest'ultimo caso il bilancio del museo coincide con quello dell'ente, mentre negli altri due una parte dei costi è sostenuta direttamente dall'amministrazione responsabile e il budget assegnato al museo rappresenta quindi solo una parte del suo bilancio complessivo.
Come valutare in questo caso i costi reali del museo, oltre gli obblighi di legge e le norme interne di contabilità? Come rendere maggiormente responsabili i direttori non solo delle risorse economiche messe a disposizione, ma anche dell'intera gestione economica dell'istituto?
La questione ha iniziato a porsi negli anni Ottanta, quando gli economisti della cultura hanno iniziato a valutare i musei da un punto di vista finanziario, elaborando diversi modelli di analisi. Sulla base di queste esperienze, un primo schema di descrizione omogenea delle entrate e delle uscite dei musei è stato proposto attraverso l'*Atto di indirizzo* del 2001, con un modello di rendicontazione finanziaria che è stato poi ripreso dal documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*) la cui adozione, come si vedrà più avanti, costituisce uno standard minimo necessario all'accreditamento nel Sistema Museale Nazionale[1].

1 — Nell'introduzione all'ambito *Contabilità e finanze* dei *LUQV* è scritto: «La gestione delle risorse finanziarie dei musei deve avvenire nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti e delle norme contabili che ne derivano».
L'art. 3 del D. M. 23/12/2014 definisce il bilancio dei musei come il «documento di rendicontazione contabile che evidenzia la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione del museo. Esso è redatto secondo principi di pubblicità e trasparenza, individuando tutte le diverse voci di entrata e di spesa, anche allo scopo di consentire la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto economico, la regolarità della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali».

— *Benchmarking*

Il termine inglese *benchmarking* è traducibile in italiano con *analisi comparativa*[1].
Per prima cosa, una volta fatti i conti, è naturale metterli a confronto con quelli dell'esercizio precedente e, meglio, con quelli dell'ultimo triennio, per individuare l'andamento storico delle entrate e delle uscite e valutare se, rispetto agli obiettivi previsti e ai risultati ottenuti, la gestione economica è migliorata, peggiorata o non presenta significativi scostamenti.
Ma, oltre a valutare lo stato dei conti e dei risultati ottenuti su base storica, rispetto all'anno o agli anni precedenti, è molto utile il confronto con quelli di soggetti analoghi.
Per farlo è però necessario che i criteri adottati nella tenuta dei conti e nella valutazione dei risultati siano il più possibile omogenei.
Per questo, sia l'*Atto di indirizzo* del 2001 sia il documento sui LUQV hanno previsto che, oltre agli obblighi generali di legge e indipendentemente dal loro status giuridico, i musei siano tenuti ad adottare un *documento finanziario* comprensivo di tutte le loro entrate e di tutte le loro spese.
In questo modo, anche solo partendo dal dato economico, è possibile capire se lo stato dei propri conti è allineato o meno a quello di altri istituti analoghi, non tanto in termini assoluti, quanto in percentuale, rispetto alle diverse voci di entrata e uscita. Sulla base del quadro economico che ne emerge, sarà possibile individuare le ragioni di eventuali disallineamenti e, se necessario, operare in modo da correggerli.

1 — Il *benchmark* (o *benchmarking*), già evocato a proposito del posizionamento dei musei, è una metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le migliori imprese del proprio settore e soprattutto di apprendere da queste per migliorare. Per realizzarlo si sceglie un cruscotto di indicatori, ciascuno con nome e metrica, che siano oggettivi, comprensibili, poco costosi da misurare, rappresentativi di un processo critico. (Fonte: Wikipedia).

— La rendicontazione sociale

Il documento sui LUQV propone che i musei, oltre a rendere pubblici i loro conti, si diano come obiettivo di miglioramento l'adozione di «modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio sociale, analisi di impatto».
Ed è ciò che abbiamo visto nei paragrafi precedenti o esamineremo più avanti, in quanto, pur con denominazioni diverse, si tratta di modelli di rendicontazione pubblica analoghi.
Il documento sui LUQV propone, al tempo stesso, di attivare «strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni» (accordi con finanziatori; *crowdfunding*[1]; promozione del mecenatismo culturale, anche attraverso lo strumento dell'Art bonus[2], ecc.). In altri termini invita i musei a ricercare, oltre alle fonti di finanziamento di cui già dispongono, altri modi per accrescere le proprie entrate, soprattutto al di fuori del finanziamento pubblico, sollecitandoli a ricercarle in ambito privato.
Queste sono le indicazioni contenute nel documento sui *Livelli uniformi di qualità per i musei* (*LUQV*), ma entriamo ora nel dettaglio delle modalità attraverso cui si possono realizzare gli obiettivi proposti. E, come sempre, esaminiamo quale ruolo possono avere gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza che sono comunque coinvolti nei processi di rendicontazione, se non altro perché sono sovente loro a raccogliere una parte dei dati necessari.

1 — Il *crowdfunding* (dall'inglese *crowd*, folla e *funding* finanziamento), in italiano è traducibile come finanziamento collettivo e corrisponde a un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di micro-finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse (da Wikipedia).
2 — L'Art bonus consente un credito di imposta, pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico italiano. Per saperne di più: https://artbonus.gov.it/

— La raccolta dei dati economici e finanziari

Per redigere il documento economico-finanziario è necessario adottare, in parallelo al sistema contabile in uso, una *contabilità analitica* per classificare le voci d'entrata e di uscita in base alle categorie previste e rilevare costi e ricavi suddividendoli per *centri di costo* o *di ricavo* e per *voci d'entrata e di spesa,* assegnando, da un punto di vista pratico, un duplice codice a ogni atto di spesa e di entrata che individui il centro di costo o di ricavo interessato e la tipologia di voce di entrata o di spesa.
Superata la fase di progettazione e sperimentazione, che può non essere facile, il sistema contabile analitico non produce alcun aggravio di lavoro e consente un monitoraggio costante dei conti, immediatamente utile tanto per valutare l'andamento della spesa rispetto alle attività svolte e da svolgere quanto per il controllo di gestione.
È preferibile calcolare solo i costi diretti, al netto di quelli indiretti o generali (come le spese generali, di personale, le utenze) valutando successivamente come suddividere questi ultimi per centro di costo e ricavo.
Quando non si è un museo del tutto indipendente, si deve poter accedere ai dati in possesso dall'amministrazione sulle spese o i servizi sostenuti direttamente, inserendoli sia in entrata sia in uscita in modo da rappresentare globalmente il costo effettivo del museo.
Nel caso di contributi in servizi o forniture, questi vanno quotati da un punto di vista economico e inclusi tra le voci di entrata e di spesa.
In questo modo la rendicontazione economica annuale sarà da un lato agevole da predisporre e, dall'altro, completa, perché conterrà tutte le entrate e tutte le uscite del museo.

— La raccolta degli altri dati

Anche solo per accompagnare il bilancio e il documento economico-finanziario con la relazione di gestione, si devono raccogliere altri dati.
Dati che corrispondono alle attività e agli interventi che il museo ha programmato di realizzare nel corso dell'anno e agli obiettivi che si è proposto di raggiungere nei diversi ambiti in cui è strutturato: la gestione e cura delle collezioni, i servizi al pubblico, l'amministrazione, la logistica e sicurezza.
Il *piano annuale di attività* descrive gli obiettivi da raggiungere e le attività e gli interventi necessari a conseguirli. È un piano strutturato per obiettivi e progetti e individua, per ciascuno di essi, le risorse – economiche, strutturali e umane – messe a disposizione e i responsabili della loro realizzazione.
Il *piano annuale di attività*, articolazione del piano pluriennale o di mandato, è uno strumento essenziale di programmazione che individua cosa il museo si propone di fare, per quali ragioni e con quali obiettivi, quale area, servizio, unità operativa ne sia responsabile, quali risorse – strumentali, finanziarie e umane – siano impegnate, in quali tempi ecc.
La sua predisposizione spetta al direttore che terrà conto degli indirizzi, annuali e pluriennali, stabiliti dall'organo di governo e delle proposte elaborate dagli uffici, ne verificherà la *coerenza* con gli indirizzi e la *fattibilità* in base alle risorse economiche, strutturali e umane disponibili e al tempo necessario a realizzarle.
La preparazione del piano coinvolge, a gradi diversi, tutta la struttura del museo e per questo deve iniziare, se possibile, con molto anticipo rispetto all'inizio dell'anno di sua attuazione, in stretta correlazione con la redazione del bilancio consuntivo dell'anno precedente.
Una volta approvato dall'organo di governo, il piano diventerà operativo e la sua attuazione sarà oggetto di un'attività di monitoraggio periodico per valutare l'andamento delle attività e degli interventi e, su questa base, per aggiornarlo con le variazioni in positivo e negativo eventualmente necessarie.

— Un'attività costante e comune

La raccolta dei dati è un'attività che va svolta costantemente, via via che si procede nel proprio lavoro, secondo cadenze prestabilite, in modo da consentire quel *monitoraggio periodico* dell'attività e della spesa del museo che consente di aggiornare, integrare ed eventualmente correggere il *piano annuale*.
Tutti, ciascuno secondo le proprie responsabilità, sono impegnati nella raccolta dei dati e, a gradi diversi, nella loro elaborazione e valutazione. Tanti più addetti sono coinvolti nell'attività di raccolta dati, tanto più necessario sarà strutturare il loro flusso, con il vantaggio che più numerose saranno le persone coinvolte anche nella verifica *in itinere* della gestione, e quelle responsabilizzate rispetto al raggiungimento degli obiettivi.
Il monitoraggio non va considerato come un aggravio di lavoro, ma come una sua parte integrante, e va organizzato in forma semplice e, se possibile, automatica, tanto nella raccolta dei dati, quanto nella loro elaborazione e comunicazione a chi ha la responsabilità della verifica del buon andamento del museo, in primo luogo il direttore, che ne risponde all'organo di governo in prima persona.
Il monitoraggio costante della situazione ha l'utilità immediata di verificare l'andamento della pianificazione e l'utilità finale della rendicontazione annuale e di quella pluriennale quando le attività e gli interventi hanno una durata che va oltre l'anno.
Pensando ai dati che normalmente raccoglie il personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza, come le affluenze di pubblico, gli incassi, ma anche le osservazioni o i reclami dei visitatori, l'attività di rilevazione è di fatto quotidiana, mentre la loro trasmissione ai responsabili dell'area di appartenenza sarà in parte giornaliera, in parte settimanale o mensile, e la loro elaborazione dipenderà dalla periodicità della reportistica richiesta dalla direzione.

— Quali dati?

La scelta dei dati da raccogliere dipende evidentemente dalla loro utilità nel costituire degli indicatori validi nel monitoraggio dell'andamento del *piano annuale*. Sono quindi da individuare in base alle funzioni e agli ambiti funzionali in cui il museo è organizzato. Prendendo a riferimento le funzioni tipiche del museo – la gestione e cura delle collezioni e i servizi al pubblico, che abbiamo definito anche conservazione e comunicazione – i dati rilevanti in questi due ambiti sono quelli relativi:

- all'incremento delle collezioni;
- alla conservazione;
- alla documentazione;
- alla ricerca;
- all'esposizione permanente;
- alle mostre temporanee;
- alle attività educative e didattiche;
- alla comunicazione.

Per quanto riguarda invece le funzioni ausiliarie – l'amministrazione e la logistica e sicurezza – sono quelli relativi:

- all'andamento economico e finanziario;
- al personale;
- ai contratti e agli affari legali;
- alle forniture;
- alla struttura;
- agli impianti;
- agli arredi e agli allestimenti;
- alla sicurezza.

Per ognuno di questi ambiti è necessario individuare i dati più significativi da raccogliere oltre ai parametri necessari a trasformarli in indicatori di risultato o di *performance*.
Si tratta di un elenco di massima, da utilizzare come lista di controllo del programma di raccolta dati la cui struttura, una volta definita e sperimentata, dovrebbe essere mantenuta nel tempo per consentire un confronto storico.
L'elenco non tiene ovviamente conto di un'organizzazione del *piano annuale* per progetti e obiettivi e della conseguente esigenza di raccogliere dati utili a valutarli, ciascuno in base a indicatori specifici e predefiniti.

— Il controllo di gestione

La raccolta dei dati serve innanzitutto a verificare il "buon andamento" della gestione del museo e cioè il rispetto dei criteri di economicità, rapidità, efficacia, efficienza che abbiamo esaminato in precedenza.
È cioè funzionale a misurare il raggiungimento degli obiettivi che l'ente o istituto si è posto e, a caduta, assegnati al direttore e ai responsabili di area funzionale sino ai singoli addetti.
Dalle imprese, al cui interno è nato, il controllo di gestione si è esteso anche alle pubbliche amministrazioni come strumento per verificare e favorire il conseguimento degli obiettivi previsti dalla programmazione annuale, rilevando attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.
Strettamente connesso con la programmazione è anche un sistema di valutazione del personale, soprattutto quando è collegato a incentivi di carattere salariale.
Gli indicatori sono individuati, nei musei che adottano come metodo di gestione il *piano annuale e pluriennale di attività*, al momento della sua definizione e dell'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale, dal direttore ai responsabili di area sino ai singoli addetti.
La persona o la struttura incaricata di effettuare il controllo di gestione, funzione di norma assegnata all'area amministrativa, verifica periodicamente il grado di raggiungimento degli obiettivi, rileva le eventuali criticità, le loro cause e, d'intesa con chi è responsabile di un obiettivo o progetto, suggerisce i modi per superarli o per modificare, anche in corso d'opera, gli obiettivi stessi.
Tanto più la raccolta dei dati e la loro elaborazione diventa parte integrante dell'attività di un museo, tanto meno gravoso sarà rispondere alle verifiche periodiche di controllo della gestione e, alla fine dell'esercizio, redigere il report annuale.

IL REPORT ANNUALE

3

— Gli *stakeholder*

Con questa sezione, dedicata al report annuale o bilancio sociale, giungiamo al termine di questo capitolo dedicato alla rendicontazione.
Il *report annuale* o il bilancio sociale sono, per molti versi, una forma di controllo di gestione, allargata però a tutti portatori di interesse del museo, i cosiddetti *stakeholder* [1].
I primi portatori di interesse sono gli organi di governo del museo, cioè coloro che hanno la responsabilità di indirizzarne le attività e di svolgere una funzione di controllo e vigilanza sui risultati conseguiti in nome e per conto di coloro che li hanno designati o nominati. Nel caso di un museo indipendente o un museo ad autonomia limitata, sono il presidente e il consiglio d'amministrazione o direttivo. Nel caso di un museo-ufficio, sono gli organi di governo dell'ente stesso.
Altri *stakeholder* sono i suoi finanziatori, pubblici e privati, i quali hanno contribuito, in diversi modi, ad assicurare le risorse necessarie alla gestione del museo. Altri portatori di interesse sono tutti coloro che beneficiano, direttamente o indirettamente, della sua attività, dai fornitori agli operatori economici e turistici, agli enti territoriali del luogo o della regione in cui il museo si trova.
Allargando ulteriormente il campo, troviamo il pubblico dei musei che ha beneficiato direttamente della sua esistenza e dei suoi servizi ma, ricordando che il museo "opera al servizio della società" e dunque non solo a favore di chi usufruisce delle sue attività e dei suoi servizi, tra i portatori di interesse di un museo troviamo la società, non solo quella attuale, ma potenzialmente anche quella futura a cui il museo deve assicurare la trasmissione del suo patrimonio di beni e conoscenze.

1 — Gli *stakeholder* sono «tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione». (*Enciclopedia Treccani* online)

— La struttura ideale e i dati del report

Ogni museo, in assenza di linee guida elaborate dall'amministrazione responsabile, può scegliere la forma e la struttura di report o di bilancio sociale che preferisce. Alcuni elementi vanno però considerati indispensabili, come la descrizione aggiornata del museo, delle sue collezioni, della struttura che lo ospita, delle dotazioni economiche di cui dispone, del personale che opera al suo interno. Questa parte può essere considerata la *premessa* del report che, anno dopo anno, introduce la sua lettura fornendo i dati aggiornati sul museo, gli stessi che dovrebbero essere presenti sul suo sito web come presentazione generale del museo stesso al pubblico.
Immediatamente dopo, dovrebbe essere inserito l'andamento del *programma di mandato* che gli organi di governo hanno individuato in attuazione della missione del museo e cioè gli obiettivi strategici che i suoi organi di governo si sono prefissi di raggiungere entro il termine del loro mandato. Segue infine l'esposizione sintetica del *piano annuale*, approvato insieme al bilancio di previsione con la descrizione di quanto è stato fatto nel corso dell'anno.
Molti risultati sono esprimibili attraverso dei numeri a confronto, come il numero dei visitatori dell'anno, o delle mostre realizzate, delle opere acquisite o restaurate, delle attività educative e del loro pubblico, comparati a quello degli anni precedenti.
In altri casi, quando gli obiettivi sono di carattere qualitativo, i numeri non sono disponibili o non sono di per sé significativi né sufficienti a misurare il risultato atteso e raggiunto. L'acquisizione nell'anno di un'opera particolarmente importante può, per esempio, essere più significativa delle dieci acquisite l'anno precedente.
Si tratta solo di un esempio perché sono molti i dati di carattere qualitativo non traducibili in numeri. Prendiamo il caso delle esposizioni: cambia molto se si tratta di mostre prodotte o ospitate dal museo, se il loro obiettivo è dare conto di una ricerca pluriennale su nuclei delle collezioni del museo o affrontare un grande tema in collaborazione con altri musei e istituzioni di ricerca. Lo stesso vale per le attività di restauro e per progetti di ricerca.

— Sul numero dei visitatori

Prendiamo un altro dato, forse il più citato e preso in considerazione: il numero dei visitatori. È un dato che conta, ma non in assoluto perché dipende da molti fattori: dalle dimensioni e dalle caratteristiche del museo, in primo luogo. Abbiamo visto che i principali fattori che influiscono sulle potenzialità di accoglienza sono le sue dimensioni, il tempo di apertura al pubblico e il numero degli addetti preposti al ricevimento dei visitatori e alla vigilanza e sicurezza delle sale espositive. Pesano anche le caratteristiche delle sue collezioni, la reputazione e il luogo in cui il museo si trova.
È dal prodotto dell'insieme di questi elementi – lo abbiamo definito "posizionamento" – che emerge l'effettivo potenziale di visitatori cui il museo può ragionevolmente aspirare.
Per questo ogni museo dovrebbe stabilire quanto e quale pubblico può attirare e stabilire, in base a questo, i numeri che aspira a raggiungere.
La previsione del numero dei visitatori è importante anche perché influisce sulle entrate del museo e dunque sul bilancio di previsione. Una stima prudenziale è sempre preferibile, anche per questo, a una previsione in eccesso, tenendo conto dei dati storici delle affluenze e di eventi esterni al museo che possono influire – in positivo o in negativo – sul numero dei visitatori dell'anno o degli anni successivi.
Non solo: oltre al numero, conta la tipologia e la provenienza dei visitatori di un museo, il numero di coloro che tornano a visitarlo e dunque la loro soddisfazione e la disponibilità a coinvolgere nuovo pubblico attraverso il passaparola.
Il grande museologo francese Georges Henri Rivière ha scritto: «il successo di un museo non si misura dal numero di visitatori che riceve, ma dal numero di visitatori a cui ha insegnato qualcosa». E, per completare questa nota citazione, «non si misura dal numero di oggetti che espone, ma dal numero di oggetti che possono essere stati percepiti dai visitatori nel loro contesto umano. Non si misura dalla sua estensione, ma dalla quantità di spazio che il pubblico avrà potuto ragionevolmente percorrere per trarne reale beneficio. Questo è il museo. Altrimenti è solo una sorta di "mattatoio culturale", da cui si esce nello stato di un salame».

1 — Georges Henri Rivière, *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989.

— Gli obiettivi del report

Il report annuale deve riuscire innanzitutto a dar conto del buon andamento del museo, dell'imparzialità delle sue azioni, della trasparenza e pubblicità del suo operato.
In secondo luogo, deve illustrare quanto è stato fatto in tutti suoi ambiti di attività e funzionamento per raggiungere gli obiettivi previsti dal *piano annuale* in attuazione del programma di mandato e della missione del museo.
Deve infine dimostrare che il museo ha operato al meglio per rendere accessibile a tutti il museo, la sua struttura e le sue conoscenze, avendo provveduto ad acquisire, documentare, conservare, proteggere dai rischi quanto è posto sotto la sua responsabilità.
Tre obiettivi, dunque:

- il primo è strettamente legato all'*accountability* del museo, alla sua capacità di rendere conto della sua attività;
- il secondo corrisponde al rendere pubblici i risultati conseguiti o le ragioni che hanno eventualmente impedito di raggiungerli;
- il terzo infine si propone di mettere in luce gli elementi di qualità o di eccellenza della gestione complessiva del museo.

Questi tre obiettivi non corrispondono ad altrettante sezioni del report, perché sono obiettivi trasversali che orientano l'esposizione delle attività. Vanno tenuti presente nella sua redazione e, volendo, messi in luce, evidenziando, di volta in volta, la trasparenza e l'imparzialità con cui si è agito, l'efficacia, efficienza ed economicità che ha connotato il raggiungimento degli obiettivi, senza tacere le criticità rilevate (ma indicando come sono state o potranno essere superate) e infine evidenziando i fattori di qualità o eccellenza nella gestione: tra questi, anche la sostenibilità della gestione del museo, sia in termini economici, sia soprattutto in termini ambientali, indicando le azioni compiute per abbattere o ridurre l'impatto sull'ambiente, sia attraverso interventi di carattere strutturale, sia attraverso una gestione accorta delle risorse energetiche.

— Un buon report

Un buon report deve esser certamente completo, preciso e dettagliato in tutte le sue parti, ma al tempo stesso deve essere chiaro, leggibile e comprensibile da chiunque. Perché ha potenzialmente destinatari molto diversi: amministratori e decisori con poco tempo a disposizione e interessati soprattutto a dati di sintesi; specialisti, in campo museale e non solo, alla ricerca di dati che possano essere utilizzati nella ricerca o siano stimolanti nella gestione del proprio museo; giornalisti, operatori turistici, fornitori, cittadini curiosi... Senza dimenticare il personale del museo che nel report cerca dati sulla propria attività e su quella dei propri colleghi.
La struttura del report deve quindi consentire *diversi livelli di lettura*, offrendo per ogni parte e punto una visione di sintesi chiaramente separata dal dettaglio dei dati. I dati principali devono essere messi in evidenza, mentre quelli secondari devono essere disponibili a un secondo livello di lettura.
Deve infine essere un documento che, pur stilato sotto la responsabilità del direttore, è stato elaborato con la partecipazione di tutto il personale: la collaborazione alla redazione del report è una forma di coinvolgimento del personale, essenziale non solo per la completezza delle sue informazioni, ma anche per valorizzare il ruolo di tutti e di ciascuno nella realizzazione delle attività del museo.
Va considerato come un elemento di qualità del report stesso, evidenziando il processo attraverso cui è stato redatto e il numero e i nomi delle persone che, a diverso titolo, hanno contribuito alla sua predisposizione.
Inoltre non è sufficiente che il report annuale sia redatto e reso pubblico:

- va *fatto conoscere* e usato come strumento di confronto con tutti coloro da cui, in un modo e nell'altro, dipende il sostegno al museo;
- va *diffuso* attraverso i media, affinché possano dare una corretta informazione sullo stato e sulle attività del museo.

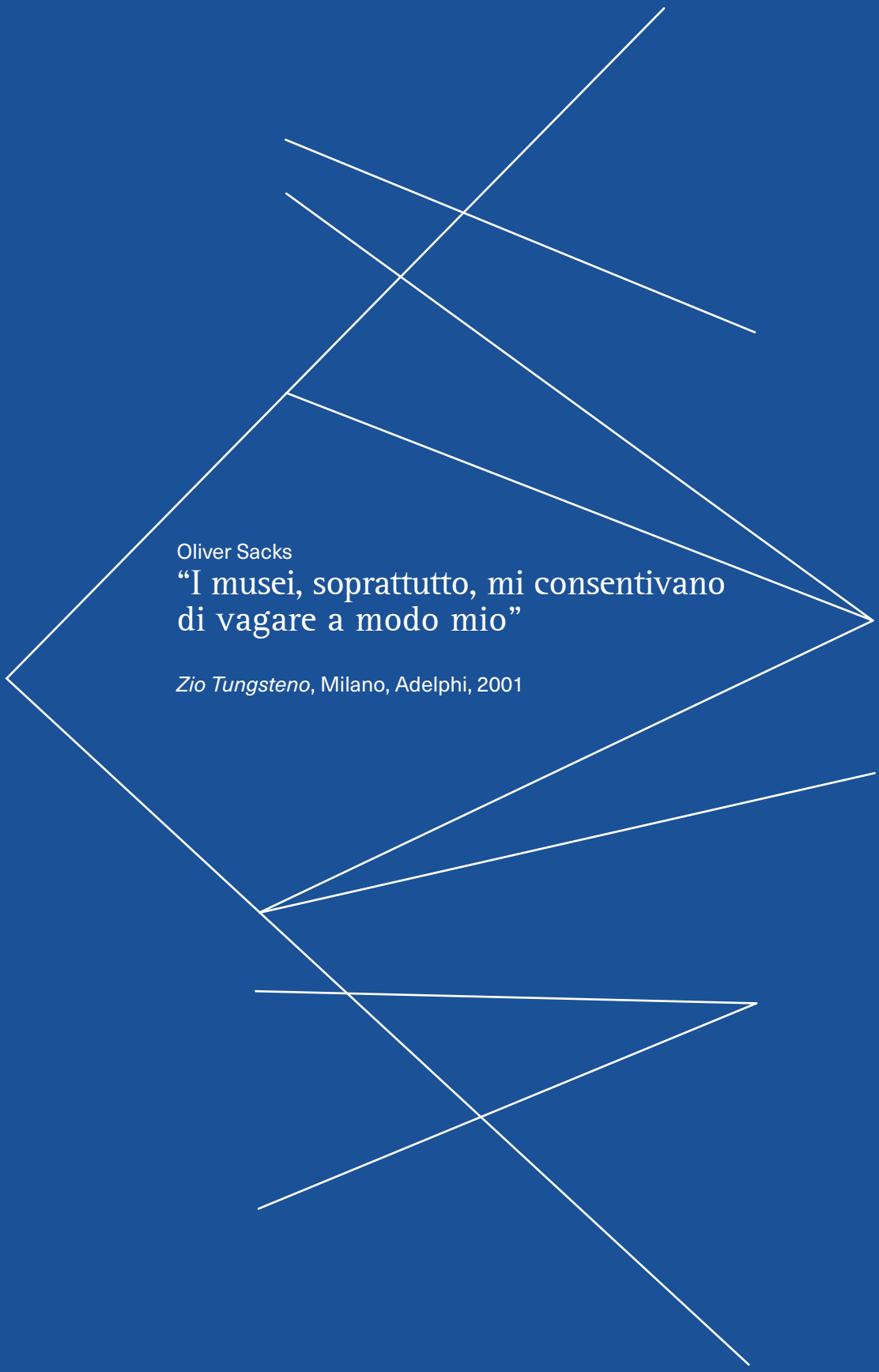
Prima ancora costituisce uno strumento di bilancio interno e dunque deve essere *portato a conoscenza e discusso con tutto il personale*, preferibilmente prima della sua adozione ufficiale, raccogliendo le opinioni, le critiche e i suggerimenti di tutti gli addetti, qualsiasi sia il loro ruolo e la loro posizione gerarchica.

— Compiti specifici del personale di accoglienza, vigilanza e sicurezza

Le informazioni e i dati che gli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza possono raccogliere sono molti e di svariata natura. Gli *addetti all'accoglienza* in senso stretto hanno tra i loro compiti la raccolta dei dati sull'affluenza e sugli incassi, cui si possono aggiungere, a titolo di esempio, quelli sulle ore e sui giorni di maggior affluenza, sulle tipologie dei visitatori, in base al tipo di biglietto venduto, e sulla loro provenienza, avendo loro previamente richiesto il CAP o il Paese di residenza. È compito della direzione del museo definire i dati da rilevare e le modalità di raccolta e trasmissione, preferibilmente in forma digitale, in modo tale che essi possano essere elaborati e recapitati a chi di dovere attraverso procedure semplici e per quanto possibili automatiche, integrate con il sistema di cassa e di versamento degli introiti.
Gli stessi addetti possono annotare le domande più frequenti – le cosiddette FAQ (*Frequently Asked Questions*) – suddividendole per tipologie; le lamentele e gli apprezzamenti contenuti nei registri dei visitatori; e possono somministrare e elaborare questionari per la profilazione del pubblico e sul grado di soddisfazione (*customer satisfaction*) espresso dopo la visita del museo. Si tratta di un complesso di dati qualitativi molto utili, a condizione che la loro raccolta sia archiviata – se possibile in forma digitale – secondo criteri che ne consentano una elaborazione automatica. Vanno comunque distinti i dati che emergono dall'ascolto dei commenti dei visitatori da quelli oggetto di rilevazioni – periodiche, ma non quotidiane – effettuate attraverso la somministrazione di questionari o altre forme di indagine mirate sul pubblico.
Quanto al registro dei visitatori, di norma cartaceo, la sua analisi è bene che avvenga settimanalmente o mensilmente, a seconda dell'entità dei commenti o della programmazione delle attività.
Gli addetti alla vigilanza nelle sale possono rilevare i commenti verbali dei visitatori, le loro critiche e i loro suggerimenti, segnalare eventuali carenze della sicurezza e della comunicazione, registrandoli in un apposito registro, cartaceo o anche digitale.

— Altri compiti ancora

Chi opera nell'ambito della gestione e cura delle collezioni può rilevare le condizioni ambientali, il funzionamento degli impianti, l'effettuazione dei controlli e delle manutenzioni periodiche, registrare la movimentazione delle opere e molti altri dati connessi all'incarico svolto.
I dati, registrati in automatico o raccolti manualmente, confluiscono in registri – cartacei o meglio digitali – tenuti dai responsabili e archiviati periodicamente per rendere conto della regolarità dei controlli effettuati e delle attività svolte nei diversi ambiti di attività del museo, per poi confluire in forma sintetica nel report annuale.
Gli addetti ai servizi di documentazione (archivio, biblioteca, mediateca) possono raccogliere svariati dati: dal numero e dalla tipologia degli utenti, ai temi di ricerca, alle opere consultate o concesse in prestito, tutte informazioni utili a dar conto delle attività svolte dai servizi di documentazione del museo, della sua vitalità anche come istituto di ricerca e dei temi di maggior interesse degli utenti. Per questo, sarà cura dei responsabili predisporre relazioni che valutino e commentino i dati puramente quantitativi.
L'elenco potrebbe continuare, contribuendo a mettere in evidenza il ruolo di primo piano degli addetti all'accoglienza, vigilanza e sicurezza anche nella raccolta e prima elaborazione di dati e informazioni sul buon andamento del museo.



Oliver Sacks

“I musei, soprattutto, mi consentivano di vagare a modo mio”

Zio Tungsteno, Milano, Adelphi, 2001

UN MUSEO ACCOGLIENTE

L'accoglienza di un museo si misura in base a un insieme di elementi molto diversi. Alcuni li abbiamo visti e ne costituiscono l'indispensabile premessa: il pieno e meditato svolgimento delle sue funzioni di conservazione e comunicazione, una struttura accessibile e adeguata a tutte le sue funzioni, la sua sicurezza e quella delle collezioni e delle persone, il buon andamento della sua gestione, l'imparzialità della sua azione, la pubblicità e la trasparenza.
In questo ultimo capitolo esamineremo in che modo un museo, oltre a soddisfare tutti i requisiti necessari a renderlo tale, si dimostri in grado di essere sentito accogliente dai suoi visitatori.
A differenza dei precedenti capitoli, quest'ultimo non ha note, ma è accompagnato dal controcanto delle parole di un grande museologo, Kenneth Hudson, tratte da un suo saggio intitolato *Ridare senso alla nozione di accoglienza**.
Non sono in relazione diretta con il testo: le si può leggere pagina per pagina, oppure passando da un brano all'altro: la sua visione dell'accoglienza nei musei, stimolante e provocatoria, nello spirito con cui questo manuale è stato pensato e realizzato, sollecita a interrogarci su cosa possiamo fare, tutti insieme e individualmente, per rendere l'esperienza di visita dei musei in cui lavoriamo più soddisfacente e gradevole, fonte di ispirazione, di apprendimento, di riflessione e di piacere per chiunque ne varchi la soglia. E tale per cui il visitatore sia lieto di tornarvi o di visitarne altri, perché in tutti conta di essere accolto con la stessa attenzione e lo stesso calore, in primo luogo dalle persone cui è affidata l'accoglienza del pubblico, la vigilanza e la sicurezza del museo.

*Kenneth Hudson, *Redonner un sens à la notion d'accueil* in «*Publics et Musées*» n. 4 1994.

— Dal punto di vista del visitatore

Iniziamo cambiando prospettiva. Cominciando cioè col metterci nei panni del visitatore. Di un visitatore qualunque, abitante del luogo o turista, non importa se uomo o donna, se giovane o anziano, se esperto o solo curioso di visitare il "nostro" museo. La stragrande maggioranza dei visitatori non è qui per caso, ma ha scelto di venire perché conosce l'esistenza del museo e ha già avuto modo di sapere se è aperto, quali sono i suoi orari, quanto costa il biglietto e anche se nel museo, o nelle sue vicinanze, avrà modo di pranzare o di fare uno spuntino. E ancora, se nei suoi dintorni c'è altro che merita di essere visto o visitato. D'ora in poi guarderemo al "nostro" museo, al museo dove lavoriamo, *dal punto di vista del visitatore*, cercando di interpretarne le aspettative, le attese e, perché no, anche le diffidenze e i pregiudizi, se non conosce il nostro museo e se non è un frequentatore abituale dei musei in generale. Cominciamo da prima che la visita abbia inizio, quando essa è ancora un'intenzione, un proposito non definito, seguendo il visitatore dal momento in cui si avvicina al museo e poi ne varca la soglia, quando ne percorre le sale, autonomamente o partecipando a una visita guidata, per poi fermarsi nel suo bookshop o nella sua caffetteria, se ci sono. Continueremo a seguirlo sino a quando non ne sarà uscito e il nostro museo resterà un ricordo, piacevole se possibile, e vedremo cosa fare per contribuire a imprimerlo meglio nella sua memoria, perché ne parli con i suoi parenti, amici o conoscenti, per scegliere di ritornarvi o anche solo per consigliare di venire a visitarlo.

«
Applicato ai musei, il termine accoglienza è, a priori, un concetto utile e fecondo, ma se ne è talmente abusato che si è finito per ridurne il senso al punto da renderlo praticamente inutilizzabile. Oggi è urgente ridefinire questo termine, ridargli valore, e questo è probabilmente il compito più importante che il mondo museale deve affrontare. Reinterpretato, il concetto di accoglienza sarà la ragion d'essere del museo e quindi la sua principale qualità. Ridurlo a designare solo "l'area in cui i visitatori sono accolti" è al tempo stesso assurdo e inutilmente disfattista.
»

— Un museo accogliente si fa conoscere

In primo luogo un museo deve farsi conoscere. E, per questo:

- *informa* su dove si trova e su come lo si può raggiungere, se con i mezzi pubblici, in auto, in bicicletta o a piedi;
- *rende noti,* attraverso tutti i mezzi a sua disposizione, orari di apertura, tariffe, facilitazioni;
- *diffonde* i suoi programmi, le sue attività, gli eventi particolari;
- *presenta* la sua struttura, le sue collezioni, le sue pubblicazioni;
- *comunica* la sua identità e la sua missione, il suo statuto, i suoi organi, il programma di mandato, le principali linee guida e i regolamenti, la composizione del suo staff.

Per quanto attenti si possa essere stati nel farci conoscere, usciamo dal museo per verificare se la segnaletica di informazione e orientamento è chiara e sufficiente, o dove e come è possibile essere informati sui suoi orari e sui suoi programmi. E, tornati in sede, vediamo se la presentazione del museo sul sito web è completa e aggiornata, se le traduzioni in una o più altre lingue sono corrette. Segniamo in agenda l'ultima volta in cui abbiamo compiuto queste verifiche e la data in cui riteniamo sia bene rifarle. Annotiamo (in una cartella digitale o cartacea dedicata) le segnalazioni, interne ed esterne, sulle eventuali criticità riscontrate, i suggerimenti proposti, le risposte ricevute, i problemi risolti e quelli ancora da risolvere, i miglioramenti ottenuti e quelli da attuare. E teniamo questo registro sul da farsi in evidenza, consultandolo periodicamente.
Coinvolgiamo (ci stiamo rivolgendo in particolare al direttore!) in questo compito tutti, ma individuiamo anche un responsabile di questa funzione e facciamo sì che sia in diretto rapporto con la direzione.

«
Il senso letterale di benvenuto, di ospitalità, è del tutto inappropriato. "Accoglienza" significa da una parte "mettere a proprio agio il visitatore, fargli sentire che è il benvenuto, che è a casa", ma si riferisce ugualmente, nella pratica, ai dispositivi del museo che aiutano a produrre questo risultato: le casse dove si paga per accedere al museo fanno parte dell'"accoglienza" allo stesso modo della caffetteria, della sala convegni o conferenze attrezzata per le scolaresche, senza tralasciare i servizi igienici, le cabine telefoniche e il bookshop.
»

Dalla parte del visitatore

Una volta presa la decisione, il nostro visitatore dovrebbe essere stato in grado di raggiungere facilmente il museo, aver trovato parcheggio, se in auto, essere stato lasciato a una fermata di un mezzo pubblico sufficientemente vicina. Arrivato nei suoi pressi, dovrebbe anche essere riuscito a individuare senza difficoltà l'entrata, aver trovato all'interno dell'atrio informazioni sul museo e sulle condizioni di visita, essere riuscito a munirsi del biglietto d'ingresso senza fare (troppa) coda, aver raggiunto senza difficoltà il guardaroba per depositare borse e indumenti, aver capito dove sono i servizi igienici (è la domanda più frequente che fanno i visitatori!) la caffetteria, il bookshop o l'entrata vera e propria del percorso espositivo o della mostra temporanea in corso di svolgimento.
Come rendersi conto se tutto è andato per il giusto verso? Se qualcosa non va, di norma, la gente lo dice agli addetti alla biglietteria o alle informazioni che lo accolgono nel museo. Oppure lo scrive sul Registro dei visitatori, quando non presenta un reclamo formale. Disfunzioni o carenze possono emergere anche dalla semplice osservazione da parte del personale: tenere conto della comunicazione non verbale dei visitatori, cogliendone le incertezze, i disappunti, le esitazioni, magari proponendo con discrezione il proprio aiuto, è altrettanto importante. E periodicamente le indagini di *customer satisfaction* possono far emergere criticità non rilevate altrimenti. Le osservazioni, le segnalazioni, i reclami dei visitatori, in qualunque forma espressi, vanno raccolti e fatti pervenire – dal personale a diretto contatto con il pubblico, insieme ai loro suggerimenti e alle loro proposte di miglioramento – a chi di dovere, per essere comunque riportati e fatti conoscere alla direzione, affinché assuma le misure necessarie.

«
La definizione più appropriata di accoglienza che potremmo dare oggi è la seguente: "la creazione di un'atmosfera in cui i visitatori del museo si sentano importanti e desiderati".
»

— Un museo accogliente si fa riconoscere

Un museo accogliente deve farsi riconoscere. E, per questo:

- *segnala* i percorsi per raggiungerlo – con i mezzi pubblici, in auto, in bicicletta, a piedi –, i parcheggi destinati al pubblico e dove si trova l'entrata;
- *è riconoscibile* per la sua architettura o per la segnaletica esterna che consente di individuarlo a distanza;
- *ha un atrio* per accogliere il pubblico anche nei momenti di punta e uno spazio coperto all'esterno nell'eventualità ci sia coda che non possa essere ospitata all'interno;
- *nell'atrio* sono presenti tutte le informazioni utili sul museo, sulle condizioni e opportunità di visita, sulle regole da rispettare al suo interno;
- *dispone* di un guardaroba o di un deposito per i bagagli gratuiti;
- *offre* la possibilità di ristorarsi, di fare acquisti.

Sovente un museo non ha bisogno di farsi notare se la sua architettura e la sua posizione sono tali da non lasciare dubbi sulla sua riconoscibilità. Ma in questi casi e a maggior ragione nei casi in cui le caratteristiche della struttura non solo tali da renderlo individuabile, sono tanti i modi per segnalarlo esternamente, dagli stendardi alle insegne luminose. Compresa la segnaletica di orientamento per chi vi si reca a piedi, con i mezzi pubblici o con mezzi propri, curando di indicare con chiarezza dove si trova l'ingresso.
L'atrio, qualunque sia la sua dimensione e forma, deve essere concepito in modo tale da far cogliere in un solo colpo d'occhio non solo dove si trovano i servizi di prima accoglienza (la cassa, l'eventuale punto di informazione, il guardaroba, i servizi igienici), ma anche dove e come sono reperibili le informazioni di base sul museo e sulle condizioni della sua visita. Della buona accoglienza fa parte anche il contenimento dei tempi di consegna del vestiario, di acquisto del biglietto, affidati entrambi alle capacità del personale addetto di interpretare il proprio ruolo di servizio al pubblico.

«
Il diritto di ingresso non ha nulla a che fare con l'accoglienza. Per dare al termine "accoglienza" il suo senso più pieno, i visitatori devono avere la sensazione di entrare in un museo creato per loro: per loro e non per le persone che vi lavorano.
»

Dalla parte del visitatore

Entrando, il nostro visitatore può aver scelto di visitare il museo autonomamente, avendo trovato una pianta, un pieghevole illustrativo, una guida breve o essersi munito di un'audioguida.
Oppure può aver preferito seguire una visita guidata, avendo capito quando e come si svolge e, se la visita guidata costituisce un obbligo, aver saputo come parteciparvi. Nel caso abbia esigenze particolari, una qualche forma di disabilità, deve essere stato messo in grado di capire come agire, come essere assistito.
Le sue domande devono aver trovato risposta alla biglietteria o al banco informazioni, se questo ne è separato.
Non esiste un solo modo di visitare un museo, ma tanti modi quanti sono i visitatori; anche la stessa persona, in tempi diversi, può desiderare di percorrerlo in modo diverso.
Un museo accogliente è un museo che rende possibili più modalità di visita, presentate e proposte al pubblico, per aiutare ciascun visitatore a scegliere la formula che meglio si addice alla sua personalità, al tempo che ha a disposizione, al suo desiderio del momento. È un museo pronto al tempo stesso ad accogliere e fare proprie soluzioni mai sperimentate prima.
È, in altri termini, un museo che è in ascolto e dialogo con il proprio pubblico, presentandosi ad esso attraverso sussidi e servizi che lo dimostrano, un'informazione chiara sulle possibilità che offre a partire dal suo atrio, ma anche in quello spazio di accoglienza virtuale rappresentato dal suo sito.

«
Un museo non è in grado di insegnare; ma, in compenso, può creare un'atmosfera che faccia venir voglia di imparare. Così come è sempre difficile imparare qualsiasi cosa da un insegnante che non si ama, è difficile che qualcuno faccia lo sforzo di interessarsi e imparare in un museo senza fascino e la cui atmosfera ti ghiaccia. Quando c'è una barriera emotiva, il rischio è che non si riesca a trasmettere idee, conoscenze. Quello che vorrei far capire qui è fino a che punto il desiderio di imparare è condizionato dall'affettività. È per questo che se si pensa al museo come a un luogo di apprendimento, è importante tanto rivolgersi alle emozioni dei visitatori quanto coltivare la loro intelligenza.
»

— Un museo accogliente abbassa la sua soglia

Un museo accogliente deve saper abbassare la sua soglia. Per farlo:

- *permette* di avvicinarsi e di sostare prima di (o anche senza) visitare le sue sale espositive e *le sue porte non sono una barriera* per nessuno;
- *consente* ai visitatori, quando sono entrati, di capire dove si trovano, cosa possono visitare, in quanto tempo e come;
- *offre*, se possibile, scorci sul suo interno e la possibilità di accedere liberamente alla caffetteria, al ristorante, al bookshop, se ci sono, e ai servizi, che deve avere;
- *accoglie il pubblico*: con il suo personale che risponde alle domande dei visitatori, ne interpreta le esigenze e comunica le norme da rispettare;
- dispone di uno staff *sempre gentile e sorridente*.

Più ragioni – di conservazione, di sicurezza, ma anche espositive – fanno sì che le strutture che ospitano i musei - che siano edifici storici o nuove costruzioni - offrano poche possibilità di vederne l'interno dall'esterno e viceversa: come fossero scrigni che contengono un tesoro visibile solo a chi accede al loro interno e come fossero mondi separati dalla realtà circostante. L'invito ad "abbassare la soglia" va nella direzione opposta: è una sollecitazione a ridurre le barriere, non solo fisiche, tra i musei e il contesto in cui sono collocati, tra l'esterno e l'interno del museo, tra tempi e spazi di visita e tempi e spazi di riposo. Un museo con un proprio spazio verde, o anche solo uno spazio esterno gradevole, è un museo che offre una possibilità in più a chi lo visita o a chi è in compagnia di un visitatore, ma preferisce attenderlo fuori. E la soglia si abbassa, sempre e comunque, grazie alla disponibilità, alla cortesia e all'affabilità del personale!

«
L'"accoglienza" è innanzitutto una questione di emozioni. Quindi si tratta di progettare quello che si chiama un museo caloroso, psicologicamente accogliente, in contrapposizione al museo glaciale e psicologicamente respingente, e ve ne sono molti. Molti tra i direttori e il personale dei musei si rifiutano di capirlo, senza dubbio perché, tradizionalmente, il museo è considerato un luogo dell'intelletto. I conservatori dei musei tendono a prendersi per degli studiosi e gli studiosi, come tutti sanno, diffidano delle emozioni come la peste, perché ostacolano l'obiettività e l'approccio scientifico.
»

Dalla parte del visitatore

Man mano che procede nelle sale espositive, il visitatore conta di essere messo nelle condizioni di capire, grazie ai titoli e ai pannelli di sala, la logica del percorso e il senso di ciascuna unità espositiva e di trovare informazioni sulle opere o sugli oggetti esposti.
Se è stanco, desidera potersi sedersi e riposare, o anche uscire dal museo per concedersi una sosta più lunga e poi poter rientrare senza pagare un nuovo biglietto.
Spera di riuscire a individuare da solo la direzione da prendere, dove sono le scale, un ascensore, i servizi igienici, perché la segnaletica è chiara.
Se ha bisogno, si aspetta di trovare chi può rispondere alle sue domande, risolvere i suoi dubbi, indicargli la direzione giusta.
Nel progettare un museo, nel disegnarne l'allestimento non basta immaginarne gli spazi in pianta e collocare al loro interno opere o oggetti.
Perché l'esperienza di visita si compie nella tridimensionalità del movimento di persone che, in posizione eretta, li percorrono con una percezione dell'ambiente museale che mette in moto, come ci ricorda Kenneth Hudson nelle righe che seguono, ragione e sentimenti, mente e corpo.
Solo mettendosi nei panni del visitatore si può capire la giusta altezza a cui collocare le opere e gli oggetti, le dimensioni del carattere dei testi, la posizione della segnaletica di orientamento, la quantità di luce necessaria...
Non solo: si può capire se la densità delle opere esposte non è eccessiva, se la loro selezione è accurata, se l'impatto cognitivo è commisurato alla capacità di ricezione della maggioranza dei pubblici; anche dove e ogni quanto collocare sedute perché si possa ammirare meglio un'opera, riposare, leggere una scheda illustrativa o una pagina del catalogo.
Non dimenticando, se ce n'è la possibilità, di consentire ai visitatori di entrare e uscire dagli spazi espositivi per una sosta più lunga.

«
C'è bisogno di ricordare che i visitatori non sono solo dotati di intelletto e di affetti, ma hanno anche cinque sensi? Il successo di un museo si misura anche dalla sua capacità di attrarre questi sensi, fornendo materiale per soddisfare la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto dei visitatori.
La vista e l'udito sono considerati nobili, il tatto lo diventa gradualmente, ma il gusto e l'olfatto sono ancora oggetto di sospetto nella maggior parte dei musei, tranne nelle aree di ristorazione dove, effettivamente, i sapori e gli odori sono discussi e fanno parte del gioco.
»

— Un museo accogliente informa e fa capire

In un museo accogliente:

- la *logica del percorso* è illustrata da pannelli e materiali informativi;
- il *senso di ciascuna unità espositiva* è individuato da un titolo e da un pannello di sala, di unità;
- le *opere esposte* sono corredate da un cartellino identificativo o da una didascalia di commento, se necessario;
- *ulteriori informazioni* sono fornite da schede e materiali consultabili in loco;
- *si possono scattare fotografie*, se lo si desidera (alle condizioni previste dal regolamento di accesso).

Se la *logica del discorso* – il progetto scientifico e museografico espresso nel progetto espositivo – è chiara, altrettanto chiara sarà la *logica del percorso*. Che però deve essere comunicata e resa comprensibile al visitatore nel suo complesso, attraverso una mappa e un breve testo esplicativo, nelle sue "frasi", le unità espositive, grazie ai titoli e ai pannelli di sala, sino alle singole "parole", gli oggetti o le opere esposte, identificate da un cartellino o da una didascalia. Così diventa agevole orientarsi all'interno di un museo, anche se sconosciuto, sentendosi a proprio agio, perché se ne capisce il senso complessivo e quello di ciascuna delle sue parti, come in un libro di cui si coglie non solo il messaggio, ma anche il codice, con la differenza che un museo è un medium o un testo di cui il visitatore è parte integrante e che, in senso letterale, lo attraversa e la cui logica gli si rivela "cammin facendo", man mano che passa da una sala all'altra e all'interno di ognuna di esse.

«
Per assimilare, comprendere e apprezzare al meglio un'opera d'arte, l'ideale è potersi sistemare comodamente in poltrona, di fronte, e rimanervi mezz'ora, un'ora, un'eternità... il tempo di compenetrarsi nell'opera, assorbirne tutta la sostanza. Purtroppo, la realtà è generalmente molto diversa: il visitatore si sposta di tela in tela (cosa che di per sé è già molto faticosa) e raramente si sofferma per più di qualche minuto davanti a ogni quadro, leggendo solo poche didascalie lungo il suo cammino. Se l'intelligenza riesce a malapena ad adattarsi durante questo percorso forzato, quasi disumano, che dire delle emozioni a cui è necessario dare il tempo di venire alla superficie?
»

— In un museo accogliente si può...

In un museo accogliente si può:

- *riposare*, perché il museo stanca le gambe, gli occhi e la testa; e devono perciò esserci spazi e mezzi per distendersi; e anche per sostare di fronte a un'opera e contemplarla comodamente;
- *leggere*, seduti se possibile, una scheda messa a disposizione dal museo, la pagina del catalogo o della guida che si riferisce alla sala in cui ci si trova;
- *conversare*, ma a bassa voce, senza infastidire gli altri per comunicare e condividere le proprie impressioni ed emozioni;
- *guardare fuori*, da una finestra, da un balconcino, da una terrazza per vedere il paesaggio circostante;
- *uscire e rientrare* dal museo, senza dover rifare il biglietto.

Il senso di ogni museo va ricercato nelle finalità generali assegnate dalla nuova definizione di ICOM: "*education, enjoyment, reflection and knowledge sharing*" in inglese, "educazione, piacere, riflessione e condivisione del sapere", in italiano. Mettendo dunque al centro il piacere: di contemplare, di osservare, di capire, di provare emozioni; di assaporare quanto si vede, senza fretta, sostando quando si vuole, magari facendosi aiutare da un testo, dalle parole di qualcuno, da un ricordo, anche lontano; e anche di condividere pensieri e sensazioni al momento della visita, confrontandosi con chi si ha accanto, con altri visitatori, con un curatore o una guida o prendendo fiato, guardando fuori o anche uscendo, per poi rientrare e riprendere la visita.
In un museo, il nemico principale *è la fatica, la fatica museale*, oggetto di molti studi, da cercare e leggere: una fatica fisica, mentale, sensoriale, emotiva che può essere combattuta non solo avendo cura che il percorso espositivo sia tale da evitarla, ma anche mettendo a disposizione del visitatore punti e occasioni di sosta, di riposo, di distensione, di rilassamento: in cui potersi ricaricare, fisicamente e mentalmente, soprattutto quando la visita richiede tempo per essere completata.

«
Un museo moderno oggi non può fare a meno di una caffetteria; la caffetteria-ristorante, più di ogni altra parte del museo, è segno di interesse per il benessere dei visitatori. Costituisce, si potrebbe dire, una prova d'amore e la qualità del ristorante riflette la qualità di questo amore.
»

Dalla parte del visitatore

Si percepisce l'atmosfera che regna in un museo, sino dall'attimo in cui se ne varca la soglia. A comunicarla sono le dimensioni degli spazi, raccolti o maestosi, la loro giusta luminosità, la pulizia dei locali, la presenza di indicazioni e informazioni chiare, il senso di sicurezza che comunica la presenza di regole e di un personale che, con gentilezza e affabilità, le fa rispettare.
Si deve poter provare la sensazione che, per quanti si possa essere, tutti sono trattati allo stesso modo e ognuno è considerato non tanto e non solo come visitatore, ma come un ospite di riguardo. Accolto come un amico, se è già di casa. Come un amico da conquistare, se è la prima volta che vi mette piede o ancor di più se si affaccia alla porta senza sapere bene cosa lo aspetta.
A definire l'accoglienza come un'atmosfera è sempre Kenneth Hudson, che suggerisce di considerarla una dimensione globale, il risultato di un concorso di fattori, materiali e immateriali, che si possono certamente elencare, suddividendoli per categorie, facendone oggetto di una o più liste di controllo, ma che, in fondo, è qualcosa che se c'è, è un tutto che si percepisce con immediatezza.
Che dipende dall'azione di tutti, ma la cui responsabilità, è inutile negarlo, è innanzitutto di chi dirige il museo e della sua visione del valore e del significato che un museo ha e deve avere per chi lo frequenta, per chi vive nei suoi pressi, per la comunità e la società di cui è al servizio. E, insieme, dipende dalla cura per ogni dettaglio, perché basta poco perché un'atmosfera si guasti: un particolare trascurato, un gesto o una parola sbagliata.
Così come basta poco per porvi rimedio.

«
La posizione, la forma, il carattere stesso della biglietteria sono fondamentali per il successo del dispositivo di accoglienza di un museo. Così, un banco rotondo o semicircolare avrà un impatto psicologico migliore di un banco rettilineo; la linea retta, infatti, viene interpretata come manifestazione di ostilità o d'indifferenza, mentre la linea curva suggerisce cura, simpatia e ospitalità.
»

— Un museo accogliente mette tutti a proprio agio

Un museo accogliente mette tutti a proprio agio. Donne e uomini, giovani e anziani, esperti, meno esperti o non esperti affatto. Che conoscano o meno la lingua del luogo. Persone autonome nel camminare, nel salire e scendere le scale, o più o meno impedite nei loro movimenti. Dotate di una vista buona o meno buona, ma anche non vedenti. In grado di sentire, di sentirci poco o di non sentire affatto.
È un museo che non è solo accessibile, ma che presta attenzione a tutte le condizioni e opportunità che possono rendere più agevole, gradevole, soddisfacente da un punto di vista cognitivo, sensoriale ed emotivo l'esperienza di visita.
Nulla di più vario dei visitatori dei musei: anche se molte categorie di persone non li frequentano abitualmente e all'interno dei pubblici si possono individuare alcune tipologie più presenti di altre, un museo deve essere pronto ad accogliere la più vasta pluralità di ospiti, con caratteristiche, fisiche, sociali, culturali, estremamente diverse. Trasformando questa diversità in opportunità: partendo dalle disabilità più marcate per affrontare l'intera gamma delle difficoltà che i visitatori possono avere da un punto di vista motorio, visivo, uditivo, sensoriale, o anche cognitivo e linguistico, individuando tutte le soluzioni possibili per mettere tutti a proprio agio.
E, laddove le misure adottate si rivelino insufficienti, affiancandole con l'intervento attivo del personale di accoglienza, il primo a poter e dover intuire le difficoltà di un visitatore, per quanto inespresse verbalmente, offrendo aiuto o supporto con discrezione.

«
Ma, qualunque sia la forma del banco, l'effetto che produce dipende da chi c'è dietro. Questa persona da sola simboleggia la qualità dell'ospitalità in un museo. Pertanto, è improbabile che una persona con l'aria del burocrate, incapace di sorridere o che passa il suo tempo a chiacchierare con i colleghi piuttosto che con i visitatori che vorrebbero ci si occupasse di loro, difficilmente è in grado di metterli a loro agio.
»

— Un museo accogliente esige il rispetto delle regole

Un museo deve adottare un regolamento di accesso le cui norme, oltre a proteggere le opere esposte, hanno lo scopo di consentire ai visitatori di godere pienamente dell'esperienza che stanno facendo. Queste norme devono far sì che ognuno possa trovarsi in mezzo agli altri senza essere disturbato dalla loro presenza e riuscire così a contemplare, osservare, trarre ispirazione in una situazione collettiva che offre pieno spazio all'esperienza individuale.
Non fumare, non parlare ad alta voce, non correre, non gettare cose a terra, non consumare cibi, non usare il flash se si fotografa, tenere silenziati i telefoni, mantenere le distanze sono raccomandazioni utili alla sicurezza del museo, ma soprattutto al rispetto degli altri. Il rispetto delle regole che vigono in tutti i musei non è un peso se i visitatori ne capiscono le ragioni e, da imposizioni esterne, diventano principi di comportamento condivisi, fatti propri e fatti rispettare dagli altri visitatori anche in assenza di intervento da parte del personale del museo.
Sovente un museo si limita a indicare i divieti. Se è così, potrebbe anche spiegarne le ragioni. Ma può anche sforzarsi di indicare ciò che i visitatori possono fare prima di comunicare cosa invece *non* possono fare. Non è un dettaglio il modo in cui si espongono le regole. E il personale che, con cortesia e discrezione, applica senza deroghe le norme, deve sapere che questo è sicuramente apprezzato da parte dei visitatori soprattutto se ne percepiscono e ne comprendono l'importanza e l'utilità.

«
Il grande merito dei progettisti del Museo David d'Angers è quello di essere riusciti a rimuovere la barriera che solitamente separa il pubblico dagli specialisti. Questo è esattamente ciò in cui dovrebbe consistere l'accoglienza.
Qui il visitatore, metaforicamente parlando, fa parte della famiglia a cui appartengono la conservatrice, i suoi colleghi, l'architetto, i visitatori, gli oggetti esposti e ovviamente lo stesso scultore. Essere riusciti a creare una tale atmosfera e creare una tale sensazione è un grande risultato e illustra perfettamente il modello di ospitalità che ogni museo dovrebbe sforzarsi di riprodurre.
»

— Un museo accogliente è ospitale

Un museo accogliente per essere ospitale si dota di servizi accessori nella misura delle sue possibilità e dimensioni.
Se può, trova uno spazio in cui i più piccoli possano stare in compagnia di un adulto, in attesa che gli altri visitino con comodo il museo.
Individua gli spazi in cui si possano allattare o cambiare i neonati e i bambini più piccoli.
Verifica che la caffetteria o il ristorante offrano soluzioni diverse ed economicamente alla portata di tutti. Se non dispone di una caffetteria o di un ristorante, si dota di macchine per la distribuzione di cibo e bevande.
Se dispone di spazi esterni o di locali adeguati, predispone aree attrezzate per il picnic e consente di consumare pasti al sacco.
Alcuni di questi servizi, definiti accessori perché possono essere considerati meno essenziali di altri, rispondono alle esigenze di categorie di visitatori tutt'altro che marginali: le famiglie con bambini piccoli, ad esempio.
A queste esigenze si possono dare risposte anche molto semplici, fornendo passeggini, dotando i servizi igienici di un piano per il cambio dei pannolini, trovando uno spazio in cui i piccoli possano giocare, assistiti da un familiare adulto, consentendo di allattare i neonati anche nelle sale espositive.
Allo stesso modo, nell'affidare la gestione di un ristorante o di una caffetteria, si possono concordare menù a prezzo ridotto per il personale e per i visitatori e individuare, anche fuori dell'area del museo, spazi in cui si possano consumare pasti al sacco. Ci sono tanti modi per ridurre le differenze di partenza e al tempo stesso per dimostrare l'attenzione del museo per il proprio pubblico.

«
Il museo europeo tradizionale opera secondo un principio fondamentalmente autocratico: i visitatori non sono i benvenuti. È loro permesso entrare e di solito devono pagare questo privilegio. È lo stesso tipo di gioco di prestigio, l'uso fraudolento dei termini, di quando un hotel parla dei suoi ospiti, quando sono, ovviamente, dei suoi clienti.
»

Dalla parte del visitatore

Uscendo dal museo un visitatore spera di trovare un bookshop o anche solo un punto vendita in cui acquistare libri, opuscoli, cartoline, oggetti legati al museo, alle sue collezioni, a tematiche connesse alla collezione, materiali di informazione sul territorio.
Esiste una vasta gamma di possibilità per rispondere al desiderio di portarsi via un ricordo del museo, la cartolina di un'opera o di un oggetto che ci hanno colpito, come a quello di acquistare un catalogo o un libro dove trovare risposta alle curiosità suscitate dalla visita oppure di acquistare qualcosa che richiami il luogo, la sua cultura. E, se il punto vendita proprio non c'è, il visitatore si aspetta di poter essere indirizzato dove può trovare tutto questo.
Al visitatore va data la possibilità di firmare *un registro* dove lasciare un commento, presentare una protesta, proporre un suggerimento, esprimere il proprio giudizio sul museo. Il registro dei visitatori è una fonte preziosa di informazioni, che si tratti di apprezzamenti o di critiche, da leggere e analizzare periodicamente e, se il visitatore ha lasciato un suo indirizzo, per restare in contatto nel tempo.
Infine, il visitatore potrebbe desiderare di fermarsi prima di andare via, per potersi riposare, ma anche riflettere su quanto ha visto, confrontandosi con altri visitatori o con un addetto del museo.
Perché un museo accogliente è anche un *museo partecipativo* che, oltre all'educazione e al piacere, si preoccupa di offrire occasioni di riflessione e di condivisione delle conoscenze, libere o assistite dal proprio personale. E che, per questo, oltre alle sale espositive, si dota di spazi per condividere e stimolare la riflessione dei visitatori.

«
Utilizzando il termine "ospiti", la natura commerciale del rapporto tra il fornitore e il destinatario del servizio è intenzionalmente oscurata. Gli "ospiti", in sostanza, sono persone che non pagano: non paghiamo quando andiamo a mangiare o dormire da amici. Invece, i clienti di un albergo o di un ristorante non sono "i benvenuti" nello stesso senso che gli amici a casa nostra. La direzione è naturalmente lieta di vederli, ma unicamente perché queste persone assicurano loro un ritorno, motivo per cui ha il buon senso di essere educata e accogliente con loro.
»

— Un museo accogliente si esprime in modo chiaro e semplice

Un museo accogliente ha il dovere di esprimersi in modo tale da poter essere compreso da un pubblico il più vasto possibile:

- *adotta un'immagine coordinata* che lo renda riconoscibile e caratterizzi, a partire dai caratteri tipografici, tutte le sue forme di comunicazione: nel museo, nel sito web, nei materiali scientifici e promozionali;
- *si esprime in più lingue*, in due come minimo e, se può, nel maggior numero di quelle parlate dal suo pubblico, scrive anche in *braille* e usa il linguaggio dei segni;
- *cerca di comunicare in modo sempre chiaro e semplice*, dalla segnaletica ai testi scritti nel museo, dalle pubblicazioni al sito web.

Un museo accogliente parla chiaro: ricerca l'essenzialità, evita tutto ciò che non è indispensabile nel comunicare un'informazione, un concetto, un valore. È una qualità che non riguarda solo la redazione dei testi scritti, ma l'intero dispositivo museale: dalla selezione degli oggetti e delle opere alla loro presentazione nello spazio, alla redazione degli apparati testuali. Concentrando l'attenzione su questi ultimi, un museo è accogliente se si sforza di evitare quella particolare fatica che deriva dal leggere testi troppo lunghi, pieni di termini astrusi, scritti in caratteri troppo piccoli o posti in posizioni tali da affaticare chi vuole trovare un'informazione o un'ispirazione. Un museo accogliente non dimentica chi parla altre lingue o le persone con disabilità più o meno accentuate. E soprattutto è consapevole che tutti, comunque, leggono i testi scritti "cammin facendo".

«
Tuttavia, questa è solo una patina, il rapporto tra le parti è in realtà puramente finanziario, per cui il rapporto non è tra uguali. I professionisti forniscono il servizio e il pubblico consuma, ma alla fine il potere è nelle mani del cliente. È lui che decide se andare o meno in un determinato ristorante, ed è lui che tiene i cordoni della borsa. Se nessuno va in un certo ristorante o albergo, il proprietario non può far altro che chiudere.
»

— Un museo accogliente stimola la lettura

Un museo accogliente produce o commissiona la pubblicazione di materiali sul museo e sulle sue collezioni: cataloghi, guide, monografie, anche in formato digitale.
Se dispone di un bookshop o di un punto vendita, offre una selezione ragionata di testi su temi legati alle collezioni, alla storia del territorio, produce o mette in vendita immagini delle opere e degli oggetti che conserva, dei siti e dei luoghi del territorio. E pratica prezzi abbordabili, perché è più interessato alla diffusione delle conoscenze che non ai profitti che può trarne, limitandosi a rientrare nelle spese.
Fin dalle sue origini, il museo ha avuto una doppia forma di esistenza, come "museo di carta" per farsi conoscere e far conoscere le sue collezioni anche da chi non lo visitava, offrendo strumenti per conoscerle meglio, pubblicando le proprie ricerche e gli studi compiuti.
Lo sviluppo tecnologico ha reso sempre più efficace la comunicazione a distanza, ma – dotandosi di un punto di vendita al suo interno – i musei si sono proposti di offrire ai loro visitatori di portare con sé qualcosa che ricordi l'esperienza fatta, una cartolina, la riproduzione di un oggetto, o che consenta di soddisfare una curiosità, approfondire un tema o una questione.
Prima che costituire una fonte di entrata, *un punto vendita è un servizio* che contribuisce ad espandere la funzione educativa del museo ed è per questo che, per quanto possibile, le sue produzioni editoriali devono avere prezzi abbordabili, limitando i guadagni a favore di un accesso il più largo possibile alle sue conoscenze oltre che alle sue collezioni.
Attraverso quanto mette a disposizione del pubblico, un museo può anche contribuire a favorire la conoscenza del territorio in cui si trova e il suo patrimonio culturale, nel senso più esteso del termine.

«
Il diritto di controllo del pubblico e la sua capacità di criticare e scegliere anno dopo anno giocano un ruolo crescente anche nei musei.
»

— Un museo accogliente fa e stimola la ricerca

Il museo, lo abbiamo visto, è anche un istituto di ricerca: i primi a compiere ricerche sono proprio le persone che operano al suo interno per acquisire, conservare, comunicare le opere e gli oggetti delle collezioni.
Ma, oltre agli oggetti, il museo raccoglie, produce e diffonde conoscenze e stimola la ricerca da parte di studiosi e istituzioni di ricerca esterni.
Diversa dall'accoglienza riservata al pubblico, quella riservata a studiosi e ricercatori è altrettanto importante e va curata al pari della prima.
La loro accoglienza comporta non solo l'accesso ai depositi, ma anche all'archivio e alla biblioteca, la disponibilità di spazi in cui fare ricerca, l'assistenza del personale.
Un museo accogliente è aperto anche da questo punto di vista: non riserva lo studio delle sue collezioni solo a sé stesso, consapevole che tanto più vasta è la comunità scientifica coinvolta, tanto maggiore sarà la sua reputazione e questo contribuirà a renderlo noto anche al di là della cerchia degli addetti ai lavori.
Coinvolge non solo l'accademia, ma anche altri musei, facendo rete per realizzare progetti di ricerca con altri istituti del territorio, con l'obiettivo di costruire una visione integrata del suo patrimonio culturale oppure con musei le cui collezioni presentano delle analogie e quindi occasioni di confronto su una scala non solo nazionale, ma internazionale. Da tradurre non solo in pubblicazioni, ma anche in mostre preparate in modo cooperativo.
E infine stimola i visitatori a trasformare le loro curiosità, il loro desiderio di saperne di più, in interessi di ricerca da sviluppare, assistendoli in una crescita personale che ne faccia, se non degli studiosi, dei curiosi più competenti e consapevoli dei metodi della ricerca scientifica.

«
Al giorno d'oggi [*ndr*, il testo è del 1996] il museo che dà prova di essere saggio è quello in cui gli organizzatori passano il loro tempo a studiare il comportamento e i metodi dei loro rivali nell'ambito dell'intrattenimento. È tempo di rendersi conto che il primo dovere di un museo è soddisfare i propri clienti, perché senza questo tutto il resto è destinato al fallimento.
»

— Un museo accogliente apre le porte al territorio

Un museo accogliente deve anche essere *una porta aperta* al territorio e al suo patrimonio culturale:

- al *territorio* e alle sue risorse: chi visita un museo è felice se può ricevere consigli su dove poter mangiare bene, dove poter acquistare i prodotti locali, ma anche dove fare *shopping* o partecipare ad eventi; dove portare i figli a divertirsi (dopo la fatica della visita...);
- al *patrimonio culturale*: ad altri musei da visitare, a siti, complessi monumentali, scavi e parchi archeologici, suggerendo percorsi che consentano di scoprire il paesaggio (urbano, rurale, naturale).

In un museo il visitatore si aspetta di poter trovare materiali illustrativi, una cartina della zona e soprattutto consigli, indicazioni, suggerimenti dal personale di accoglienza.
Questo è vero per il pubblico locale, ma soprattutto per quello che viene da fuori. Il primo trova conferma delle cose che sa e a volte scopre di non conoscere bene come credeva il territorio in cui vive; al secondo fa piacere avere delle indicazioni su cosa scoprire una volta terminata la visita. Per entrambi, trovare le informazioni all'interno di un museo garantisce qualità e per questo il museo deve selezionare i materiali da esporre, i testi e le guide messi in vendita nel bookshop e formare il personale di accoglienza affinché possa offrire suggerimenti e indicazioni fondate su una conoscenza accurata del territorio.
Tutto è ovviamente più facile quando il museo appartiene a una rete territoriale che non solo produce materiali informativi a beneficio di tutti gli istituti e luoghi della cultura che ne fanno parte, ma predispone itinerari tematici, verifica la segnaletica direzionale, collaborando con gli enti che hanno competenza in materia.

«
Ci siamo resi conto di quanto sia importante fidelizzare il pubblico, cosa che ci sforziamo di fare facendo investimenti regolari, in modo tale che ci sia sempre qualcosa di nuovo da vedere per i visitatori. Come una brava padrona di casa, ci assicuriamo di non servire mai lo stesso piatto due volte.
Siamo sensibili alle variazioni di umori, gusti e opinioni del pubblico e facciamo il possibile per rispondervi.
»

— Un museo accogliente stimola la partecipazione

Un museo accogliente:

- *Stimola le domande del pubblico e offre le risposte*, attraverso la mediazione personale di addetti competenti e formati nella comunicazione, in grado di coinvolgere attivamente i visitatori, di metterli a loro agio affinché esplicitino le loro opinioni, i loro dubbi, le loro incertezze;
- *consente di incontrare, su appuntamento, il direttore, i curatori, gli educatori,* per sottoporre un progetto, muovere una critica, suggerire un'attività, porre degli interrogativi cui non si è avuto risposta e offre l'occasione di incontrarli nelle sale espositive mentre fanno il loro lavoro o sono lì proprio per incontrare il pubblico, valutarne le reazioni, raccoglierne le opinioni;
- *favorisce la partecipazione attiva alla vita del museo*, dando la possibilità ai visitatori più assidui, attraverso il volontariato individuale o le associazioni di amici del museo, di offrire il loro aiuto, non per sostituirsi al personale del museo, ma per affiancarlo nel rapporto con il pubblico di cui sono espressione e di cui, per questo, possono interpretare meglio esigenze e aspettative;
- dà *la parola al pubblico* per far sì che le diverse visioni patrimoniali di cui il pubblico è comunque portatore, emergano, offrendo occasioni, individuali e collettive, di incontro fra il personale e i visitatori grazie alle attività che organizza e promuove, dentro e fuori il museo: l'analisi di un'opera, il racconto di un restauro, un percorso a tema sempre nuovo, ma anche lezioni, conferenze, seminari, laboratori;
- *ascolta il parere del pubblico e ne tiene conto.* Raccoglie i suggerimenti, le osservazioni, le critiche, i reclami e dimostra di averli recepiti: l'ascolto non è solo un'opportunità, ma una condizione essenziale per chiunque svolga una funzione pubblica, che va organizzato e utilizzato per migliorare il servizio che i musei rendono alla collettività e non solo al proprio pubblico.

«
L'obiettivo principale è sedurre e informare il visitatore e aiutarlo a interessarsi in modo intelligente al suo contesto quotidiano di vita al fine di comprendere meglio i propri atteggiamenti e la propria visione del mondo.
Se partiamo dal postulato che esistono due gradi d'interesse e di comprensione diversi, da una parte ci sono gli specialisti che hanno passato anni ad acquisire una conoscenza approfondita del loro ambito di studio, dall'altra l'uomo della strada, intelligente, di cui si può ridurre la potenziale ostilità nei confronti di una cosa che non conosce, a condizione di dargli i mezzi per sentirsi a suo agio rispetto a questo ambito.
»

— Un museo accogliente è un'équipe che sa accogliere

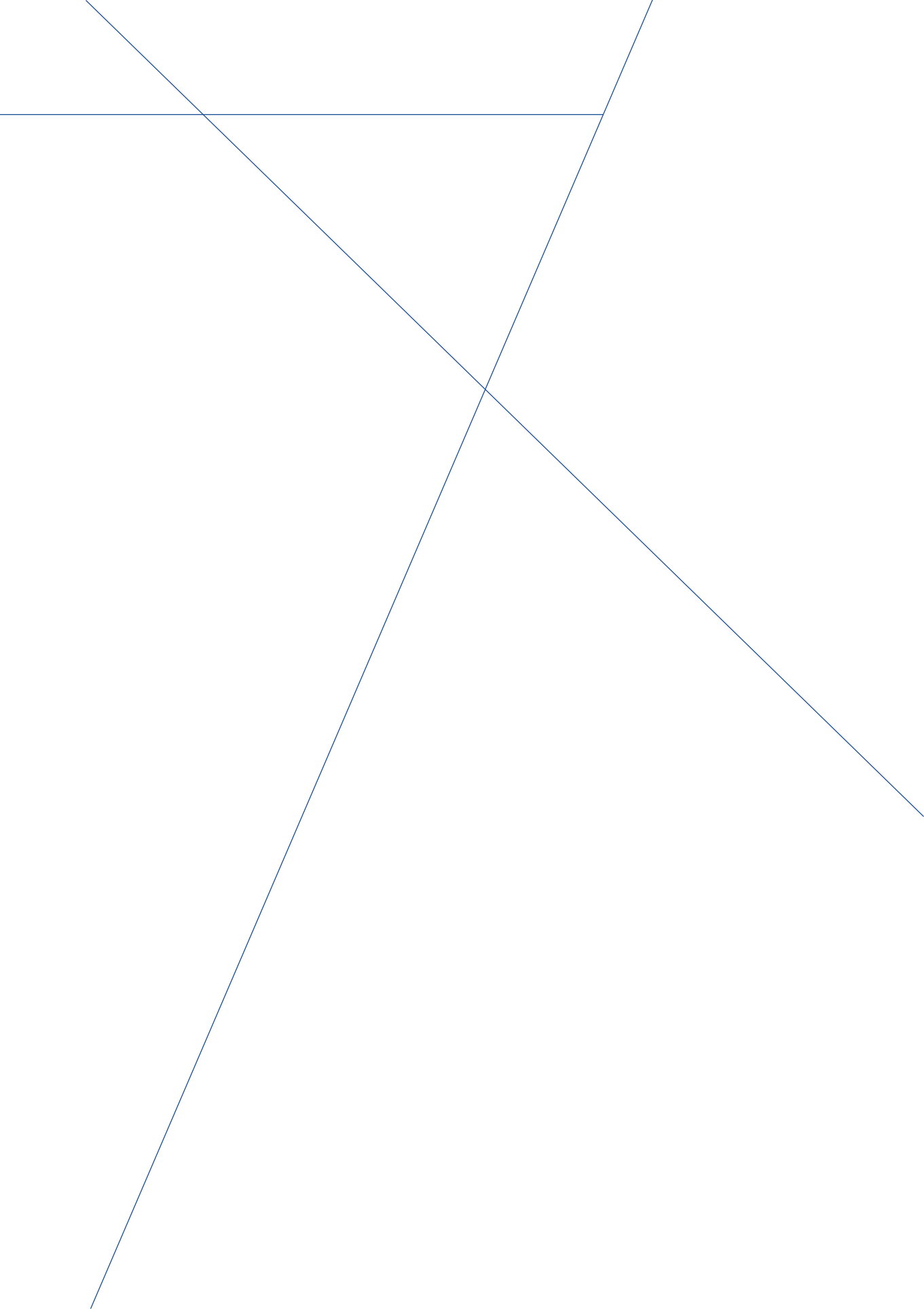
A rendere un museo accogliente sono certamente le caratteristiche della struttura che lo ospita, l'allestimento delle sale espositive, la qualità dei suoi servizi e dei sussidi. Ma a renderlo tale è soprattutto lo spirito che informa la sua attività, la volontà e sensibilità di chi lo dirige, di chi è responsabile dei suoi diversi ambiti, del personale che opera al suo interno, sia dietro le quinte sia a diretto contatto con il pubblico.
Per terminare, torniamo a metterci dalla parte del visitatore per il quale un museo è accogliente se le persone che lo accolgono sono accoglienti. Tutte, dal direttore agli addetti alle pulizie. Perché tutte, ciascuna per quel che è o che fa, si prendono *cura di lui*.
Cura è il termine più esatto per esprimere lo spirito dell'accoglienza: la cura non è mai astratta, si rivolge sempre a una persona e se ne fa carico nella sua interezza. Non c'è cura senza interessamento per il benessere dell'altro, senza comprensione profonda dei suoi bisogni e delle aspettative altrui.
Senza attenzione e senza empatia.
Il museo è un istituto, strutturato gerarchicamente, fatto di persone che possono individualmente, per disposizione propria o per spirito di servizio, improntare il rapporto con il pubblico sull'idea di cura: individuale, perché rivolta non al pubblico in generale, ma al singolo visitatore.
Determinante è sempre e comunque l'indirizzo dato dai suoi vertici, a caduta, dal direttore ai quadri sino ai singoli addetti, partendo dalle relazioni interne per arrivare a quelle con il pubblico. Un direttore, come custode dell'identità del museo, ha la responsabilità di agire con cura, di mostrare con il suo esempio quanto essa sia necessaria perché le cose, tutte le cose, funzionino a dovere.

«
Nella loro maggioranza, i visitatori non si considerano dei sapienti o degli eruditi. Le questioni che si pongono in un museo sono semplici e vanno subito al dunque: "Mi ha interessato? Ho tratto piacere dalla visita?". Se in entrambi i casi la risposta è stata sì, si può dire che l'accoglienza è stata buona. Ma non bisogna dimenticare che a questo genere di domande la gente dà sovente la risposta che ritiene ci si aspetti da loro e raramente si lascia andare a esprimere tutto ciò che pensa. Il miglior modo di ottenere una risposta attendibile a queste domande consiste nel mescolarsi il più spesso possibile ai visitatori, parlare con loro e ascoltare le loro conversazioni. Solo così potremo avvicinarci alla verità.
»

— Un museo accogliente è un museo in ascolto

Un museo accogliente è – ribadiamolo ancora una volta – un museo che ascolta i visitatori e fa tesoro delle loro impressioni, positive e negative, che è attento al parere degli esperti, che tiene conto delle osservazioni del proprio personale, qualsiasi sia il suo ruolo. È un museo che ascolta, tiene conto, valuta, riflette e sceglie in che modo rispondere alle sollecitazioni, ai suggerimenti, alle critiche, alle proposte che gli vengono fatte.
È un museo accogliente in ascolto del mondo e del tempo in cui vive, da quello più prossimo a quello più lontano.
Perché è un museo aperto al miglioramento costante del suo modo di porsi al servizio della società e del suo sviluppo sostenibile.
Il suo è un ascolto a trecentosessanta gradi che è compito innanzitutto di chi lo dirige, come stile di conduzione del museo, e che offre a tutti e a ciascuno una sede di ascolto privilegiato, in funzione del ruolo e dell'ambito in cui opera.
Perché tutto il personale è e deve essere considerato, nell'esercizio dei suoi compiti quotidiani, un'antenna sensibile alle sollecitazioni, interne ed esterne, che il museo riceve, per indirizzarne attività verso una costante, profonda consonanza con la società e il tempo presenti con uno sguardo aperto al futuro.

«
La visita di un museo non è molto diversa da una partita di golf, in cui è richiesto un minimo saper fare per poter praticare un'attività con piacere e sentendosi a proprio agio, senza per questo essere al livello di poter partecipare a un torneo.
Un museo che offre una buona accoglienza, secondo me, è dunque quello che darà l'impressione che è possibile a tutti imparare a giocare a golf sufficientemente bene per trarne piacere. È un museo che ispira i suoi visitatori e dà loro voglia di apprendere.
»



Citazioni

COS'È UN MUSEO

«Il museo. Una realtà già antica quando nasce la parola. Un tesoro degli dei e degli uomini, nei primi tempi. [...] Un laboratorio, un conservatorio, una scuola, un luogo di partecipazione, al nostro tempo. Una macchina da collezionare, in ogni tempo. La cui testa avanza con balzi audaci, e la coda non finisce di finire. Dallo sviluppo esponenziale, progredendo a macchia d'olio attraverso il mondo. Coltivando la sincronia nella diacronia, o la diacronia nella sincronia. Attorno a tutte le discipline dell'arte e del sapere. Una famiglia internazionale, ai giorni nostri.»

Georges Henri Rivière, in *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989

IL MUSEO CONSERVA

«Quando Ranz lavorava al Prado ricordo il suo terrore di fronte a qualsiasi incidente o perdita, a qualunque deterioramento o alla minima disfunzione come pure il suo panico nei confronti dei custodi e della vigilanza del museo che, diceva lui, bisognava pagare con generosità e gratificare, giacché da loro dipendevano non soltanto la sicurezza e la cura, ma l'esistenza stessa dei dipinti. *Las Meninas*, diceva*, esisteva ancora grazie alla benevolenza o alla pietà quotidiana dei custodi*, che avrebbero potuto distruggerlo in qualunque momento avessero voluto, per questo bisognava far sì che fossero orgogliosi e contenti e in uno stato psichico soddisfacente.»

Xavier Marias*, Un cuore così bianco*, Roma, Donzelli, 1996

IL MUSEO PROTEGGE

«Al Louvre mi è capitata una storia mostruosa. Un tempo, al Louvre, trovavo le cose che mi piacevano più belle della realtà. Quasi fossero un'esaltazione della realtà.
Ora, molto più dei quadri, mi stupisce la gente che li guarda.
Mi spaventa. Perché il quadro è un "noto" totale. Mentre la persona che guarda il quadro, ora che non vedo più la gente "a grandezza naturale", mi è totalmente sconosciuta. Spaventoso.
[...] Oggi trovo tutto quello che esiste – questo sgabello, gli alberi, non importa cosa – mille volte più bello delle opere d'arte.»

Alberto Giacometti, *Entretien avec Pierre Dumayet* (1963), ripreso in *Écrits*, Paris, Hermann, 1990

IL MUSEO COMUNICA

«Sono convinto che, se da bambino non mi stancavo mai di visitare i musei e non ne rimanevo mai deluso, era perché nessuno mai mi diceva come o che cosa dovevo guardare, né pretendeva di spiegarmi il significato intrinseco degli oggetti in mostra. Erano cose che dovevo scoprire da solo.
Siccome non mi avevano dato istruzioni su che cosa bisognasse cogliere in un determinato oggetto, ogni volta vi coglievo una cosa diversa. Questo stimolava la mia curiosità e rendeva l'oggetto molto più affascinante di quel che sarebbe stato se vi avessi visto sempre la stessa cosa, suggeritami da chi ne sapeva di più. »

Bruno Bettelheim, *La curiosità: il suo posto in un museo*, in *Stanze della meraviglia*, a cura di Luca Basso Peressut, Bologna, Clueb, 1997

IL MUSEO RENDE CONTO

«È dunque una Grande Idea prendere una cosa, metterla in una vetrina e dire "è molto bello". [...] Gli si comunica così la dignità, la serietà, il carattere decorativo e il prestigio educativo della cosa divenuta intoccabile, la solennità del tabù.
[...] Prendete una Gauloise, adagiatela su del velluto imbottito, chiudetela in una vetrina ed ecco la vostra sigaretta lontana e gloriosa. Avete creato un mistero. Con un'aura. I vostri visitatori troveranno subito per la vostra Gauloise una storia naturale, una leggenda, del folklore. Meglio l'inventeranno. »

Alexandre Vialatte, *L'antimuseo o il museo dei musei* (1952) in "The International Journal of Museum Studies" n. 2, 2021

IL MUSEO ACCOGLIENTE

«I musei, soprattutto, mi consentivano di vagare a modo mio, a piacimento, da una vetrina all'altra, da un'esposizione all'altra, senza essere costretto a seguire programmi, a frequentare lezioni, a sostenere esami o a entrare in competizione con chicchessia. C'era qualcosa di passivo e di coercitivo nello starsene seduti a scuola; nei musei, invece, uno poteva essere attivo ed esplorare, come nel mondo.»

Oliver Sacks, *Zio Tungsteno*, Milano, Adelphi, 2001

— volume
a cura di
Martina De Luca

editing
Roberta Fedele, Stefania Schir

progetto grafico e impaginazione
Francesca Pavese

— stampa
Questo volume è stampato nell'ambito del progetto "Personeper"
una iniziativa finanziata dall'*Unione europea – NextGenerationEU*
nell'ambito del PNRR Cultura 4.0
(Misura 1 "Patrimonio culturale per la prossima generazione",
Investimento 1.2 "Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche
e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura",
Linea di azione 7 "Formazione degli operatori culturali")
attuata dalla *Direzione generale Musei, Ministero della Cultura, Dipartimento per la Valorizzazione del patrimonio culturale*
e curata dalla *Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*.

DIREZIONE GENERALE MUSEI

SCUOLA NAZIONALE PATRIMONIO ATTIVITÀ CULTURALI

Finanziato dall'Unione europea
NextGenerationEU