

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITA' PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

(Bozza 31 dicembre 2016 – Ultima revisione 8 febbraio 2017)

PREMESSA

1. INQUADRAMENTO, OGGETTO DEI LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ E FONTI DI RIFERIMENTO

2. INDIVIDUAZIONE E DESCRIZIONE DEGLI AMBITI DI QUALITÀ

- A STATUS GIURIDICO
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- B. ASSETTO FINANZIARIO
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- C. STRUTTURA
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- D. ORGANIZZAZIONE
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- E. PERSONALE
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- F. GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella
- H. RAPPORTI CON IL TERRITORIO E CON GLI STAKEHOLDER
Descrizione dell'ambito di analisi
Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento
Tabella

3. RIEPILOGO TABELLE

PREMESSA

Nel marzo 2014, la Commissione Beni e Attività Culturali della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome aveva già approvato un documento per l'individuazione di "Livelli Uniformi di Qualità per la Valorizzazione", prodotto dal gruppo tecnico istituito tra il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT) e la Commissione stessa ai sensi dell'articolo 114 del Codice dei beni culturali, e composto da referenti delle Regioni, rappresentanti dell'allora Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale e del Segretariato Generale del MiBACT e da un rappresentante dell'International Council of Museums (ICOM) Italia¹.

L'iter procedurale non si concluse con l'emanazione di un decreto ministeriale, a causa delle consistenti modifiche alla struttura del Ministero determinate dall'entrata in vigore del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171.

A distanza di due anni e a seguito delle rilevanti innovazioni all'organizzazione dei musei statali introdotte con i decreti attuativi dal citato D.P.C.M., che hanno riguardato in particolare lo status giuridico e l'assetto finanziario e organizzativo, si è reso necessario un aggiornamento. A quest'ultimo ha lavorato, dapprima, il Gruppo di lavoro istituito con D.M. n. 200 del 13 aprile 2016²; successivamente, nell'ambito della Commissione ministeriale di studio per l'attivazione del sistema museale nazionale, presieduta da Lorenzo Casini, alcuni membri della segreteria tecnica e della Regione Emilia-Romagna, coordinati da Daniele Jalla³.

Il testo qui presentato tiene conto delle novità introdotte dalla riforma e, in particolare, adegua il documento originario ai contenuti del D. M. del 23 dicembre 2014, recante "Organizzazione e funzionamento dei musei statali".

Nel decreto ministeriale:

- la definizione di museo è integrata dai principi che devono ispirarne la missione (art. 1)⁴;

¹ Il Gruppo di lavoro era composto da: MiBACT, D.G. Valorizzazione: Manuel Roberto Guido, Marcello Tagliente, Antonio Piscitelli, Maria Laura Vergelli; Segretariato Generale: Adelaide Maresca Compagna; Regione Basilicata: Antonio Caldarola e Giovanni Robertella; Regione Calabria: Alessandra Tavernese, Coordinatore tecnico della Commissione Beni ed Attività Culturali della Conferenza delle Regioni e Province Autonome; Regione Emilia Romagna, Istituto per i beni artistici, culturali e naturali: Laura Fanfogna Carlini e Maria Pia Guermandi; Regione Lazio: Claudio Cristallini e Silvana Vitagliano; Regione Liguria: Gianluca Spirito; Regione Lombardia: Monica Abbiati e Maria Grazia Diani; Regione Marche: Bianca Maria Giombetti e Marina Massa; Regione Piemonte: Patrizia Picchi; Regione Toscana: Elena Pianea e Flora Zurlo; Regione Umbria: Antonella Pinna; Regione del Veneto: Aurora Di Mauro; ICOM Italia: Cecilia Sodano.

² Il Gruppo di lavoro sui livelli uniformi di qualità - presieduto da Lorenzo Casini e composto da Mario Guarany, Rossana Rummo, Ugo Soragni, Alberto Garlandini, Maria Teresa Orengo e Antonella Pinna, con una segreteria tecnica composta da Marcello Tagliente e Adele Maresca Compagna - è stato incaricato "di aggiornare i seguenti documenti, elaborati dalle competenti Direzioni Generali del Ministero in collaborazione con i rappresentanti delle Regioni: 'livelli uniformi di qualità per la valorizzazione dei musei'; 'livelli uniformi di qualità per la valorizzazione di archivi e biblioteche'; 'livelli uniformi di qualità per la valorizzazione territoriale integrata del patrimonio culturale' (art. 1, comma 2). Allo scopo di adeguare il documento prodotto nel marzo del 2014 alle novità della riforma del MiBACT, nel mese di dicembre del 2015, presso il Servizio II della Direzione Generale Musei, era stato costituito un primo gruppo di lavoro, coordinato da Manuel Roberto Guido e composto da Angela Maria Ferroni, Vito Lattanzi, Adele Maresca Compagna, Rosaria Mencarelli, Silvia Patrignani, che ha elaborato una Proposta di "Standard di funzionamento e sviluppo dei musei", articolata negli otto ambiti previsti dall'Atto di indirizzo del 2001 e che è risultata utile per le necessarie integrazioni e revisioni ora rubricate in questo testo.

³ Per l'IBC della Regione Emilia-Romagna (rappresentante delle Regioni in seno alla Commissione citata) hanno contribuito alla revisione e sistemazione del documento Gilberta Franzoni, Valentina Galloni, Fiamma Lenzi, Margherita Sani, Patrizia Tamassia.

⁴ "Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica". Questi, in sintesi, i principali contenuti della missione dei musei secondo il citato art. 1 del decreto ministeriale: i musei statali sono dotati di autonomia tecnico-

- ad ogni museo è prescritta l'adozione di uno statuto, redatto in coerenza con il decreto ministeriale 10 maggio 2001, recante “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” e con il *Codice etico dei musei* dell'ICOM (art. 2), e di un proprio bilancio, redatto secondo principi di pubblicità e trasparenza, che evidenzia la pianificazione e i risultati della sua gestione finanziaria e contabile (art. 3);
- l'organizzazione del lavoro rimanda alla presenza di cinque distinte aree funzionali, ognuna assegnata a una o più unità di personale responsabile (art. 4)⁵;
- le forme di gestione richiamano i principi di sussidiarietà indicati dagli artt. 112 e 115 del “Codice dei beni culturali e del paesaggio” (art. 5) e devono rispettare requisiti minimi, valori di riferimento, linee guida, criteri operativi, procedure, standard di funzionamento e di sviluppo predisposti dalla Direzione Generale Musei in coerenza con gli standard stabiliti dall'ICOM (art. 6);
- viene prefigurata, infine, la realizzazione di un Sistema museale nazionale finalizzato alla messa in rete dei musei italiani e all'integrazione dei servizi e delle attività museali (art. 7)⁶. Del Sistema museale nazionale fanno parte i musei statali, nonché ogni altro museo di appartenenza pubblica o privata, organizzato in coerenza con le disposizioni del citato D.M., con il decreto ministeriale 10 maggio 2001, recante “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” e con il *Codice etico dei musei* dell'ICOM.

1. INQUADRAMENTO, OGGETTO DEI LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ E FONTI DI RIFERIMENTO

Con il D. M. del 23 dicembre 2014 vengono definiti, in maniera puntuale, le forme e i principi di organizzazione dei musei statali, a partire dall'esigenza che ogni museo sia dotato di uno statuto, elaborato in coerenza con il decreto ministeriale 10 maggio 2001, recante “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” e con il *Codice etico dei musei* dell'ICOM; documenti questi ultimi più volte richiamati nell'ambito del tavolo tecnico MiBACT-Regioni del 2014.

Per gli ambiti di qualità valutati congiuntamente nel lavoro del 2014 (struttura, organizzazione, personale, rapporti con il territorio, rapporti con gli stakeholder; rapporti con il pubblico, comunicazione e promozione), il presente documento costituisce una rivisitazione dei parametri già individuati per renderli applicabili all'intero Sistema museale nazionale, considerate le criticità che caratterizzano diversi istituti sotto il profilo delle dotazioni, delle risorse finanziarie e soprattutto del personale dedicato.

scientifiche e svolgono funzioni di tutela e valorizzazione delle raccolte in loro consegna, assicurandone e promuovendone la pubblica fruizione; le attività di conservazione, valorizzazione e comunicazione dei musei sono finalizzate a promuovere la conoscenza e la pubblica fruizione del patrimonio culturale, come previsto dall'art. 9 della Costituzione, e sono organizzate in base a un programma di gestione; la pubblica accessibilità delle collezioni presuppone funzioni di conservazione, per garantirne l'integrità fisica, di ordinamento e per assicurarne l'integrità culturale; ogni museo ha come obiettivo l'ottimizzazione della pubblica accessibilità e la massimizzazione della soddisfazione dei bisogni (conoscitivi, estetici, sociali) del visitatore.

⁵ Le aree funzionali previste dal D.M. Musei sono: a) direzione; b) cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca; c) marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; d) amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; e) strutture, allestimenti e sicurezza.

⁶ Il Sistema museale nazionale si articola in sistemi museali regionali e sistemi museali cittadini. Le modalità di organizzazione e di funzionamento di questa rete nazionale sono stabilite dal Direttore generale Musei, cui competono la promozione, lo sviluppo e la realizzazione del Sistema, al fine di favorire un dialogo continuo fra le diverse realtà museali pubbliche e private del territorio, e dar vita a un'offerta integrata di attività e di servizi al pubblico. Un aspetto rilevante della riforma del MiBACT, delineato dagli articoli del D.P.C.M. 171/2014 che ridisegnano l'assetto complessivo del sistema museale statale, riguarda a questo proposito la creazione, a fianco dei musei dotati di autonomia speciale (art. 30), di diciassette Poli museali regionali (art. 34). Ai Poli è affidata la concreta realizzazione del Sistema museale nazionale, poiché sono incaricati, quali articolazioni periferiche della Direzione Generale Musei, di promuovere gli accordi di valorizzazione previsti dal Codice e di favorire l'integrazione dei servizi di fruizione culturale tra musei statali e non statali, sia pubblici sia privati.

Per quanto attiene lo status giuridico e l'assetto finanziario si è reso necessario individuare nuovi parametri. Anche in questo caso gli standard proposti, accompagnati da altri elementi relativi alla gestione degli istituti (economicità ed efficienza) e all'impatto delle loro attività (in termini di partecipazione, fruizione, inclusione e crescita sociale, sviluppo economico), costituiranno la base per una valutazione dei musei statali e non statali e per la costituzione del Sistema museale nazionale.

Nel definire questo primo set, anche in questo caso, si è tenuto conto delle criticità appena richiamate e che hanno portato a:

- individuare *requisiti di base*, minimi, indispensabili per tutti i musei - auspicando livelli di qualità più alti nei musei autonomi - e prefigurando processi generali di miglioramento continuo nel tempo;
- prevedere che alcuni standard, qualora la singola struttura sia impossibilitata a soddisfarli con risorse interne, possano essere assicurati a livello di rete. Si sottolinea pertanto, come già evidenziato nell'“Atto di indirizzo” del 2001, che è l'espletamento della *funzione* che deve essere assicurata in ogni istituto, ma gli *strumenti* possono essere organizzati con modalità flessibili - purché siano efficaci e definiti rigorosamente - anche con la *mesa in rete di dotazioni* (ad es. laboratori di restauro, centrali di controllo), *di servizi* (ad es. e-commerce, promozione e marketing, editoria, monitoraggio ambientale) e di *personale specialistico*.
- delineare i possibili standard/livelli di miglioramento da adottare nella prospettiva dei necessari futuri processi di accreditamento.

Fonti di riferimento

L'elaborazione del documento ha preso le mosse dall'“Atto di indirizzo” del maggio 2001⁷, che articola in otto Ambiti le attività di gestione, conservazione e valorizzazione delle strutture museali, ed ha tenuto conto dei lavori e delle proposte finali della Commissione ministeriale presieduta da Massimo Montella⁸, istituita il 1° dicembre 2006, che ha individuato per ciascun Ambito alcuni requisiti minimi. Naturalmente sono state prese in considerazione anche le esperienze di riconoscimento o accreditamento dei musei locali portate avanti da molte Regioni italiane a partire dal citato “Atto di indirizzo”.

L'orizzonte di discussione dell'ambito oggetto di analisi è stato ampliato a recenti documenti e previsioni normative, documentazione di ambito internazionale prodotta da associazioni di settore e organismi internazionali ed inoltre ha tenuto in debito conto gli esiti di alcune attività di studio condotte internamente al MiBACT. In alcuni casi, gli ambiti sono stati considerati in maniera trasversale, anche per adeguarsi alle novità normative.

In particolare, la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (d'ora in avanti CiVIT) ha emanato negli ultimi anni alcune delibere particolarmente rilevanti per la definizione di livelli qualitativi minimi nelle amministrazioni pubbliche. In particolare, le delibere n. 8/2010 e 3/2012⁹, in risposta alle necessità di trasparenza, efficacia ed efficienza dell'azione pubblica, sono intervenute a fornire indicazioni più puntuali sul processo di definizione e gestione degli standard di qualità dei servizi. Le principali novità sono:

- maggiori indicazioni in merito all'elenco dei servizi;
- individuazione di dimensioni aggiuntive della qualità rispetto alla specificità dei servizi erogati;

⁷ D.M. 10 maggio 2001, recante “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei”.

⁸ Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, Schema di decreto “Livelli minimi uniformi di qualità per le attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica. Musei e istituti assimilabili”.

⁹ Delibera n. 88/2010, “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”; delibera n. 3/2012, “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”.

- riferimenti più espliciti al collegamento fra standard di qualità e ciclo di gestione delle performance;
- previsione di modalità di coinvolgimento degli stakeholder e di conduzione di indagini sulla soddisfazione degli utenti;
- ulteriori precisazioni sulla gestione dei reclami e meccanismi di indennizzo automatici.

Di particolare rilevanza per l'individuazione dei livelli minimi della valorizzazione sono stati, inoltre, alcuni documenti e pubblicazioni a cura del MiBACT, fra questi:

- Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturali¹⁰
- Manuale per la qualità dei siti web pubblici culturali¹¹
- Manuale per l'interazione con gli utenti del web culturale¹²
- Linee guida per la comunicazione all'interno dei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli¹³
- La sicurezza antincendio nei musei¹⁴.

Inoltre, come precedentemente accennato, al fine di apportare al dibattito un'ampia prospettiva sui temi trattati, sono stati tenuti in considerazione alcuni documenti di ambito internazionale relativi a paesi notoriamente attenti a tali tematiche come Stati Uniti e Gran Bretagna. Sebbene il sistema museale proprio di tali stati presenti sostanziali differenze rispetto a quello italiano da un punto di vista giuridico e gestionale, è tuttavia particolarmente utile volgere loro uno sguardo in un'ottica di miglioramento costante dei nostri istituti.

Di particolare rilevanza è la pubblicazione *National Standards & Best Practices for US Museums*¹⁵, ad opera dell'American Alliance of Museums (AAM)¹⁶. Al suo interno sono individuati 38 standard generali, adattabili ad ogni tipo di museo, articolati in sette ambiti in cui sono enunciate le principali attività e funzioni dei musei. A questi standard se ne aggiungono alcuni supplementari che determinano un successivo livello di qualità. A latere, l'AAM ha istituito il programma "Continuum of Excellence", di supporto ai musei per raggiungere un ulteriore livello di eccellenza attraverso il superamento di step successivi¹⁷.

Si rammentano inoltre, a mero titolo esemplificativo, altri documenti particolarmente utili. Ad esempio alcune delle principali associazioni di settore hanno elaborato il *Codice etico*, in particolare l'AAM nel 2000, ICOM Italia¹⁸ nel 2004 e Museums Association (UK) nel 2007¹⁹.

¹⁰ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, D.M. 28 marzo 2008, "Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale".

¹¹ F. Filippi (a cura di), *Manuale per la qualità dei siti web pubblici culturali*, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Progetto Minerva, 2005.

¹² P. Feliciati e M.T. Natale (a cura di), *Manuale per l'interazione con gli utenti del web culturale*, Minerva EC Working Group "Quality, Accessibility and Usability", 2008-2009.

¹³ E. Sciacchitano e C. Da Milano, *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*, "Quaderni della valorizzazione – NS 1", Roma, 2015.

¹⁴ T. Maffei, C. Rubino, G. Ferrari, coordinamento editoriale di A. Maresca Compagna, *La sicurezza antincendio nei musei*, De Luca Editori D'Arte, Roma 2015.

¹⁵ *National Standards & Best Practices for US Museums*, American Alliance of Museums, Washington, 2008.

¹⁶ www.aam-us.org.

¹⁷ <http://aam-us.org/resources/assessment-programs>. Per avere una panoramica sui sistemi di accreditamento dei musei europei si segnala il link: http://www.beniculturali.it/MiBACT/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Ricerche-e-studi/Economia-e-cultura/Standard-di-qualita/visualizza_asset.html_1573398714.html, e la pubblicazione A. Maresca Compagna e M. Sani (a cura di), *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi Editore, Roma, 2008.

¹⁸ <http://archives.icom.museum/codes/italy.pdf>.

¹⁹ Le date si riferiscono all'ultima versione emendata.

Rimanendo in ambito britannico, si cita inoltre l'*Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom*²⁰, che raggruppa in tre macro-ambiti gli standard individuati. Nello specifico: efficienza organizzativa e gestionale, collezioni e utenza; quest'ultima include la qualità dei servizi e delle attività offerte al pubblico.

L'analisi della documentazione di ambito internazionale ha messo in evidenza, al di là delle specifiche differenze del caso, un focus particolare sulla comprensione, da parte degli istituti, delle necessità e delle aspettative dell'utenza, sulla comunicazione e sulle attività legate alla mediazione e diffusione dei contenuti.

Di diversa impostazione invece, le *Linee guida delle performance di comportamento per i servizi dei servizi informativi e di reference*²¹. Tale documento è stato elaborato dall'associazione americana RUSA²² (Reference and User Services Association) e si riferisce ad alcuni profili legati all'ambito bibliotecario. Tali profili, benché dissimili da quelli operanti in ambito museale, presentano alcuni tratti in comune con gli addetti alle sale, ai servizi e in generale con tutti coloro che all'interno di un museo si interfacciano con il pubblico. Tali indicazioni sono particolarmente di valore perché pongono l'accento sull'atteggiamento accogliente e consono che il personale di un istituto culturale dovrebbe avere.

In aggiunta ai suddetti documenti, ulteriore materiale utile alle finalità di tale progetto è scaturito dalle diverse linee di attività che la Direzione Generale per la Valorizzazione ha avviato negli ultimi anni. Infatti, le criticità e i punti di discussione emersi sono stati un interessante spunto di riflessione. Fra queste iniziative si segnalano in primis l'aggiornamento della Carta della Qualità dei Servizi²³ e lo sviluppo di un sistema di monitoraggio e valutazione della qualità della valorizzazione nei luoghi di cultura statali, che ha previsto la messa a sistema di criteri e parametri di qualità della valorizzazione prodotti dal MiBACT e da altre amministrazioni per il settore dei servizi al pubblico. Inoltre, sempre in ambito ministeriale, sono stati rilevanti alcuni progetti riguardanti il controllo e la valutazione dei servizi in concessione resi al pubblico nei luoghi della cultura.

Come previsto in più punti dal D.M. 10 maggio 2001, si è fatto particolare riferimento al *Codice etico dell'ICOM per i musei*, adottato all'unanimità dalla 21^a Assemblea generale l'8 ottobre 2004 a Seul, la cui versione italiana, approvata nel 2009 dai Comitati nazionali italiano e svizzero, ha valore ufficiale.

Il primo documento a carattere deontologico dell'ICOM è stato *L'etica delle acquisizioni* (1970), che stabiliva le norme di comportamento – valide su scala internazionale – sulle acquisizioni delle collezioni nei musei. Sulla sua base è stato in seguito elaborato il *Codice di deontologia professionale dell'ICOM* adottato nel 1986 dall'Assemblea generale a Buenos Aires (Argentina), e riveduto nel 2001 e nel 2004 dalle Assemblee generali di Barcellona (Spagna) e Seoul (Repubblica di Corea).

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* è un codice di autoregolamentazione professionale che fissa “gli standard minimi di condotta e di performance che i professionisti museali, in tutto il mondo possono realisticamente applicare” e “quanto il pubblico ha diritto di aspettarsi dalla professione museale”.

Nei *Concetti chiave della museologia* dell'ICOM, si mette in guardia dal confondere etica e morale. E si ribadisce che l'etica, lontana dall'essere imposta da un qualsiasi ordine, costituisce una libera scelta del soggetto che agisce. Riferibile in questo caso al museo come istituzione, fenomeno “convenzionale e modificabile”: “L'etica, nel museo, può essere definita come il processo di discussione che mira a identificare i valori e i principi di base su cui si fonda il lavoro museale. (...) L'etica si propone di guidare la condotta museale”. Al punto di portare a considerare “la museologia come un'etica del museo”.

²⁰ Scaricabile dal sito http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation_guidance_section_one.pdf.

²¹ Scaricabile, tradotto in italiano, dal sito dell'AIB al seguente indirizzo: <http://www.aib.it/aib/cen/ifa/rusa0804b.htm>.

²² <http://www.ala.org/rusa/>.

²³ A seguito della suddetta Delibera CiVIT n. 3/2012 “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi” il MiBact ha istituito un Gruppo di lavoro con rappresentanti delle Direzioni generali competenti e del Segretariato Generale che ha lavorato alla revisione ed aggiornamento della Carta della Qualità dei Servizi.

Il *Codice etico* è suddiviso in otto parti, oltre a una premessa, un'introduzione e un glossario. Ogni parte contiene un enunciato e un principio che si articolano in una serie di punti organizzati, per lo più, in paragrafi preceduti da un titolo.

I Principi generali, relativi all'etica delle istituzioni, prevedono che:

1. I musei assicurano la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità.
2. I musei custodiscono le loro collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo.
3. I musei custodiscono testimonianze primarie per creare e sviluppare la conoscenza.
4. I musei contribuiscono alla valorizzazione, alla conoscenza e alla gestione del patrimonio naturale e culturale.
5. Le risorse presenti nei musei forniscono opportunità ad altri istituti e servizi pubblici.
6. I musei operano in stretta collaborazione con le comunità da cui provengono le collezioni e con le comunità di riferimento.
7. I musei operano nella legalità.
8. I musei operano in modo professionale.²⁴

Il testo qui presentato, infine, tiene altresì conto e corrisponde a quanto previsto dalla *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, adottata dalla Conferenza Generale dell'UNESCO nella XXXVIII Sessione tenutasi a Parigi il 17 Novembre 2015 (<http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/museums/recommendation-on-the-protection-and-promotion-of-museums-and-collections/>) e dalla *Shenzhen Declaration on Museums and Collections approvata dallo UNESCO High Level Forum on Museums* tenutosi a Shenzhen, Repubblica Popolare di Cina, il 10-12 Novembre 2016.

Si auspica che le azioni poste in atto dal Ministero possano essere estese a tutti gli istituti museali italiani, attraverso l'azione delle Regioni e degli Enti locali, in modo che il quadro complessivo della qualità della valorizzazione in Italia risulti maggiormente omogeneo e integrato.

La documentazione di cui si è avvalso il Gruppo di lavoro per l'elaborazione dei livelli uniformi di qualità per la valorizzazione dei musei è composta da molteplici materiali ed include norme, disposizioni, pubblicazioni e ricerche scientifiche. Di seguito si riportano i principali documenti:

- D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, recante “Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89”
- D. M. 23 dicembre 2014, recante “Organizzazione e funzionamento dei Musei Statali”
- D. M. 23 gennaio 2016, “Riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'articolo 1, comma 327, della Legge 28 dicembre 2015, n. 208”
- D. M. 9 aprile 2016, n. 198, “Disposizioni in materia di aree e parchi archeologici e istituti e luoghi della cultura di rilevante interesse nazionale ai sensi dell'articolo 6 del D. M. 23 gennaio 2016”
- D. M. 30 giugno 2016, n. 330, “Criteri per l'apertura al pubblico, la vigilanza e la sicurezza dei musei e dei luoghi della cultura statali”
- D.M. 27 novembre 2014 recante Articolazione degli uffici dirigenziali di livello non generale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo”

²⁴ *Codice etico dell'ICOM per i musei*, Milano-Zurigo, 2009.

- D.Lgs. 31 maggio 2014, n. 83, “Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”, convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29 luglio 2014 e successive modifiche (“Art Bonus”)
- D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, “Codice dei beni culturali e del paesaggio”
- D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, “Attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”
- D.Lgs 14 marzo 2013, n. 33, “Riordino della disciplina sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”
- D.M. 10 marzo 2008, “Criteri generali di sicurezza antincendio e per la gestione dell’emergenza nei luoghi di lavoro”
- D.P.R. 1 agosto 2011, n. 151, “Regolamento recante semplificazione della disciplina dei procedimenti relativi alla prevenzione degli incendi”
- D.M. 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei”
- D.M.18 aprile 2012, “Linee guida per la costituzione e la valorizzazione dei Parchi archeologici”
- Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, Schema di decreto “Livelli minimi uniformi di qualità per le attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica. Musei e istituti assimilabili”
- D.M. 28 marzo 2008, “Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale”
- Delibera CiVIT n. 88/2010, “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”
- Delibera CiVIT n. 3/2012, “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”
- Circolare MiBACT 19 dicembre 2013, n. 31, “Trasmissione dei nuovi modelli di Carta della Qualità dei Servizi”
- “Convenzione Quadro del Consiglio d’Europa sul valore dell’eredità culturale per la società”, Strasburgo 27 febbraio 2013, scaricabile dal sito: http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/MiBAC/multimedia/UfficioStudi/documents/1362477547947_Convenzione_di_Faro.pdf
- ICOM e World Federation of Friends of Museums, *Dichiarazione sulla sostenibilità del turismo culturale*, 2007
- *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom*, scaricabile dal sito http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation_guidance_section_one.pdf
- *Linee guida delle performance di comportamento per i servizi di reference*, scaricabile, tradotto in italiano, dal sito dell’AIB: <http://www.aib.it/aib/cen/ifla/rusa0804b.htm>
- http://www.lending-foreurope.eu/fileadmin/CM/public/documents/references/Bizot_Admin_of_loans.pdf
- *Gli standard Museali della Regione Siciliana: Standard Minimi*, a cura del Servizio tecnico per la creazione e sviluppo di un sistema di accreditamento e monitoraggio dei livelli di qualità degli standard per i luoghi della cultura siciliani, maggio 2015
- “Standard di funzionamento e sviluppo dei musei. Proposta del Gruppo di lavoro della Direzione Generale Musei, Servizio II, 29 aprile 2016”, documento del Gruppo di Lavoro costituito nel mese di dicembre 2015, coordinato da Manuel Roberto Guido e composto da Angela Maria Ferroni, Vito Lattanzi, Adele Maresca Compagna, Rosaria Mencarelli, Silvia Patrignani²⁵

²⁵ Il *Codice etico dell’ICOM per i musei* rinvia inoltre alla seguente normativa internazionale di riferimento per interpretarlo:

- “Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict” (“The Hague Convention”, First Protocol, 1954, and Second Protocol, 1999)
- “Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property”(UNESCO1970)
- “Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora” (Washington 1973)

Bibliografia

- M. Negri, M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Regione Emilia-Romagna, Clueb, Bologna, 2001
- *Un museo su misura. Gli standard museali e l'applicazione locale*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto (Rovigo, 23-24 settembre 2002), Regione Veneto, Arcari Editore, Mogliano Veneto (Treviso), 2003
- *L'applicazione degli standard nei musei veneti*, "Strumenti dell'Osservatorio regionale dei musei del Veneto", n. 1, Regione Veneto, Edizioni Canova, Treviso, 2003
- *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei?* Atti del seminario organizzato in occasione della Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea (Napoli, Palazzo Reale, 9-10 ottobre 2003), Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma, 2004
- A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Gangemi Editore, Roma, 2005
- *Accreditare i musei. L'esperienza della Lombardia*, Regione Lombardia, Edizioni Angelo Guerini Associati SpA, Milano, 2005
- F. Filippi (a cura di), *Manuale per la qualità dei siti web pubblici culturali*, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Progetto Minerva, 2005
- *Dai principi agli impegni in agenda. Politiche per gli standard nei musei*, Atti della IX Conferenza Regionale dei Musei del Veneto (Venezia, 1-2 dicembre 2005), Regione Veneto, Treviso, 2006
- *Musei e standard in Toscana*, "Informazioni statistiche. Studi e ricerche", n. 9, Regione Toscana, Firenze, 2006
- B. Sibilio (a cura di), *Un modello di misurazione delle performance dei musei con particolare riferimento alla realtà calabrese*, Aracne editrice S.r.l., Roma, 2006
- *Sistemi e reti per la qualità dei musei e dei sistemi culturali*, Atti della IV Conferenza regionale dei musei lombardi (Milano, Museo della Scienza e della Tecnologia, "Leonardo da Vinci", 11 dicembre 2006), Regione Lombardia, Milano, 2007
- American Alliance of Museums, *National Standards & Best Practices for US Museums*, Washington, 2008
- A. Bollo, *I pubblici dei musei. Conoscenze e politiche*, Franco Angeli, Milano, 2008
- A. Maresca Compagna e M. Sani (a cura di), *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi Editore, Roma, 2008
- A. Maresca Compagna, E. Bucci, S.C. Di Marco, *Musei, pubblico, territorio. Verifica degli standard nei musei statali*, Ministero per i beni e le attività culturali, Segretariato Generale, Ufficio Studi, Gangemi Editore, Roma
- *Musei della Toscana. Rapporto 2008*, Regione Toscana, Firenze, 2008
- *Standard museali. Materiali per i musei*. Regione Piemonte, Torino, 2005-2008
- P. Felicciati e M. T. Natale (a cura di), *Manuale per l'interazione con gli utenti del web culturale*, Minerva EC Working Group "Quality, Accessibility and Usability", 2008-2009

-
- "Convention on Biological Diversity" (UN 1992)
 - "Convention on Stolen and Illicitly Exported Cultural Objects" (UNIDROIT 1995)
 - "Convention on the Protection of the Underwater Cultural Heritage" (UNESCO 2001)
 - "Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage" (UNESCO 2003).

- M. Montella e P. Dragoni (a cura di), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, Bologna, Clueb, 2009
- ICOM Italia, *Codice etico dell'ICOM per i Musei*, Milano, 2009
- E. Sciacchitano (a cura di), *Primo colloquio della valorizzazione. Esperienza, partecipazione, gestione*. Atti della giornata di studi, Roma, Complesso monumentale di San Michele a Ripa, 12 ottobre 2011, Ministero per i beni e le attività culturali, Direzione Generale per la Valorizzazione del patrimonio culturale, Servizio I, Roma, 2011
- L. Solima, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubbettino editore, Soveria Mannelli, 2012
- E. Sciacchitano e C. Da Milano, *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*, “Quaderni della valorizzazione – NS 1”, Roma, 2015. Vedi http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1464175611191_Linee-guida-comunicazione.pdf
- T. Maffei, C. Rubino, G. Ferrari, coordinamento editoriale di A. Maresca Compagna, *La sicurezza antiterrorismo nei musei*, De Luca Editori D'Arte, Roma, 2015. Vedi [http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Volume%20\(ITA\)-imported-57801.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Volume%20(ITA)-imported-57801.pdf)

2. INDIVIDUAZIONE E DESCRIZIONE DEGLI AMBITI DI QUALITÀ

Nell'elaborare i presenti livelli uniformi di qualità si è data particolare importanza ad alcuni temi strategicamente rilevanti, fra cui: l'accessibilità ampliata, l'utilizzo di nuove tecnologie, l'educazione al patrimonio, trasparenza, accountability, i rapporti degli istituti con il territorio e con gli stakeholder.

L'accessibilità ampliata ai luoghi della cultura deve essere intesa come la possibilità data al più ampio pubblico di accedere integralmente agli spazi e di poterne fruire tramite strumenti di mediazione in grado di abbattere eventuali barriere “culturali”. Pertanto, non solo le persone con disabilità fisica, sensoriale o cognitiva, ma tutti gli utenti che registrano un ostacolo fisico o culturale all'accesso e alla fruizione. Gli istituti culturali, quali i musei, infatti, tramite l'elaborazione di un progetto culturale, devono porsi quali centri propulsori di cultura e formazione per la comunità di riferimento e per i pubblici occasionali, di prossimità, potenziali e per il non pubblico, garantendo quindi la più ampia accessibilità. Per le medesime finalità è stato deciso di dare rilevanza all'uso sempre più consapevole e diffuso delle nuove tecnologie. Queste infatti costituiscono un importante medium di comunicazione nei confronti dell'utenza, soprattutto giovanile.

Affine a tali temi è quello dell'educazione al patrimonio (per usare la terminologia internazionalmente riconosciuta nel contesto del Consiglio d'Europa) ovvero il complesso di modalità tramite le quali l'istituto rende accessibili intellettualmente le diverse collezioni a tutte le tipologie di visitatori. Le attività che ne discendono e che devono essere svolte da personale specializzato e coordinate da un servizio educativo strutturato – pur rappresentando uno tra i molteplici servizi che il museo, direttamente o per il tramite di un soggetto terzo, mette a disposizione dei visitatori – offrono un collegamento tra i visitatori e i beni conservati. L'educazione al patrimonio è considerata una funzione istituzionale, poiché è quella maggiormente connessa alla natura stessa delle istituzioni culturali come luoghi di conoscenza, divulgazione, educazione, formazione e apprendimento continuo, ed è divenuta una delle attività cruciali dei musei odierni in quanto ha per finalità non solo l'apprendimento culturale ma anche lo sviluppo globale della persona, il dialogo interculturale, l'integrazione e la coesione sociale. Per raggiungere tale obiettivo l'istituto museale deve sviluppare il rapporto con il territorio in termini di partenariato con scuole, altri istituti culturali o della formazione, enti pubblici e privati, organismi no profit per pervenire ad una assunzione condivisa dei progetti educativi, anche con riguardo all'educazione degli adulti e all'apprendimento permanente.

Un fattore tenuto in considerazione è la sottoscrizione da parte del governo italiano, avvenuta il 27 febbraio 2013 a Strasburgo, della “Convenzione Quadro del Consiglio d’Europa sul valore dell’eredità culturale per la società” (più nota come “Convenzione di Faro”²⁶), testo che impegna le Parti firmatarie: a riconoscere che il diritto all’eredità culturale è inerente al diritto di partecipare alla vita culturale, così come definito nella Dichiarazione universale dei diritti dell’uomo²⁷; a riconoscere una responsabilità individuale e collettiva nei confronti del patrimonio culturale; a sottolineare che la conservazione del patrimonio culturale, ed il relativo uso sostenibile, hanno come obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita; a prendere le misure necessarie per applicare le disposizioni di questa Convenzione riguardo al ruolo del patrimonio culturale nella costruzione di una società pacifica e democratica, nei processi di sviluppo durevole nella promozione della diversità culturale; ad una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici. Nell’ottica di uno sviluppo della funzione educativa dei musei nell’ambito degli obiettivi strategici di valorizzazione, si ritiene opportuno sottolineare e dare conseguente diffusione alla definizione che nella Convenzione viene data di comunità patrimoniale, in quanto costituita da persone che attribuiscono valore a degli aspetti specifici del patrimonio culturale che essi desiderano, nel quadro di un’azione pubblica, sostenere e trasmettere alle generazioni future.

Particolarmente rilevante per l’elaborazione di livelli minimi della valorizzazione dei beni culturali è, inoltre, la promozione del territorio e le modalità con cui favorire, fra le varie realtà in questo presenti, politiche di alleanze. Infatti, la progressiva diminuzione di fondi e, al contempo, la necessità di garantire un’offerta culturale ampia e variegata impongono agli istituti culturali di approntare strategie di condivisione e messa a sistema di risorse, attività e servizi. Lo sviluppo, pertanto, di una cultura di sistema e di reti museali consente di riconoscere e dare il giusto valore, nel rispetto di precisi requisiti, alla natura complessa del museo, considerato come luogo di interazione e di integrazione di relazioni interne ed esterne, quando esse si mettono in rapporto tramite strumenti di cooperazione e di negoziazione agli stakeholder e alle numerose componenti sociali, culturali, turistiche, associative ed economiche del territorio. Questo anche per rispondere in modo professionale alle diverse opportunità che mettono a disposizione i finanziamenti regionali, nazionali ed europei a fronte di progettualità concepite in logica di network. Sulla scorta di tali considerazioni, si segnala che alcuni requisiti individuati nel documento, soprattutto per ciò che concerne realtà museali di piccole e medie dimensioni, possono essere raggiunti individualmente o in un’ottica di condivisione in rete con altri musei o istituti simili.

A livello più generale è parso di altrettanta importanza il tema della trasparenza e dell’*accountability*, ovvero la comunicazione ai soggetti interessati degli obiettivi raggiunti. Tale orientamento è in linea con i processi di innovazione che hanno coinvolto le pubbliche amministrazioni negli ultimi anni. Alcune previsioni normative, infatti, in particolare le delibere emanate dal CiVIT, hanno trattato questi temi in maniera prioritaria e ne hanno fatto la base del processo di implementazione della qualità dell’azione pubblica, che ha reso obbligatoria per le pubbliche amministrazioni l’adozione di una Carta della qualità dei servizi²⁸. E’ in tale contesto che assume particolare rilevanza il coinvolgimento degli stakeholder nei compiti istituzionali, o meno, dei musei e le attività con cui tali istituti “rendicontano” all’utenza i risultati raggiunti.

Nello specifico gli ambiti trattati sono stati:

- A. Status giuridico
- B. Assetto finanziario

²⁶ http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/MiBACT/multimedia/UfficioStudi/documents/1362477547947_Convenzione_di_Faro.pdf. La convenzione è stata elaborata nel 2005 ed è entrata in vigore il 1° giugno 2011.

²⁷ Parigi, 10 dicembre 1948.

²⁸ Delibera CiVIT n. 88/2010, “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, Delibera CiVIT n. 3/2012, “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”; D. Lgs. n. 33 del 14 marzo 2013, “Riordino della disciplina sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”.

- C. Struttura
- D. Organizzazione
- E. Personale
- F. Gestione e cura delle collezioni
- G. Rapporti con il pubblico e comunicazione
- H. Rapporti con il territorio e con gli stakeholder

A. STATUS GIURIDICO

Descrizione dell'ambito di analisi

L'art. 2 del D.M. 23 dicembre 2014 recante "Organizzazione e funzionamento dei musei statali", riprendendo quanto contenuto nell'"Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" (D.M. 10 maggio 2001) e nel *Codice etico dei musei* dell'ICOM, dedica allo statuto un paragrafo specifico in 4 commi:

"1. Lo statuto è il documento costitutivo del museo, ne dichiara la missione, gli obiettivi e l'organizzazione. Esso è elaborato in coerenza con il decreto ministeriale 10 maggio 2001, recante 'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei' e con il Codice etico dei musei dell'International Council of Museums (ICOM).

2. Lo statuto, a titolo esemplificativo e non esaustivo, disciplina la denominazione e la sede del museo; le finalità, le funzioni e l'ordinamento interno dell'istituzione; il patrimonio e l'assetto finanziario.

3. Lo statuto è adottato dal Direttore del Polo museale regionale, su proposta del Direttore del museo, e approvato dal Direttore generale Musei. Per i musei dotati di autonomia speciale, lo statuto è adottato dal Consiglio di amministrazione del museo e approvato con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, su proposta del Direttore generale Musei. Per i musei dotati di personalità giuridica, lo statuto è adottato secondo le modalità previste nell'atto istitutivo dell'ente.

4. Lo statuto è redatto in forma scritta e pubblicato sui siti internet del museo, del Polo museale regionale e del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, di seguito "Ministero".

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* prevede:

"1.1. *Documenti costitutivi*: Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che ogni museo disponga di un atto costitutivo, statuto o altro documento ufficiale, scritti, resi pubblici e redatti in conformità con la normativa nazionale, che definiscano chiaramente lo status giuridico, la missione e la natura permanente di organismo senza fini di lucro del museo.

1.2 *Dichiarazione di missione, obiettivi e politiche*: Le amministrazioni responsabili sono tenute a predisporre, a rendere pubblici e ad attenersi ai documenti che definiscono la missione, gli obiettivi e le politiche del museo, nonché il ruolo e la composizione del suo organo di governo".

Come rappresentato nell'"Atto di indirizzo": "Dotare i musei di statuti, regolamenti o di altri documenti scritti di pari valore, consente di riconoscere loro uno status giuridico proprio e di fornirli di un complesso organico di norme correlato alla loro specifica missione, indipendentemente dalla loro condizione, pubblica o privata, autonoma o integrata all'interno dell'ente di appartenenza. Statuti e regolamenti costituiscono un insostituibile punto di riferimento per l'organizzazione e il funzionamento di ogni museo e lo strumento per orientarne l'attività, indicando – in forma esplicita e scritta – finalità e funzioni, compiti e attività, diritti e doveri, definendo ordinamento e assetto finanziario, organizzazione interna e risorse umane, stabilendo principi e norme di gestione amministrativa e patrimoniale, di cura delle collezioni e di erogazione dei servizi al pubblico".

L'adozione di uno statuto o di un regolamento va pertanto considerato il primo requisito minimo relativo alla natura giuridica del museo, indipendentemente dalla proprietà del museo e dalle sue dimensioni.

L'"Atto di indirizzo" dedicava un'attenzione al contesto generale in cui la proposta di questo particolare ambito viene a collocarsi. Conviene riproporlo integralmente:

“Molte leggi regionali in materia di musei hanno già accolto il principio che l’adozione di uno statuto (più spesso di un regolamento) costituisca uno dei requisiti minimi richiesti: in taluni casi l’esistenza di un regolamento del museo è considerato un obbligo per gli enti locali, esteso in altri a tutti i musei, in altri ancora posto come condizione per l’inclusione nel sistema museale regionale o per l’ammissione al beneficio di contributi. Alcune regioni hanno previsto schemi-tipo di regolamento, altre indicano elementi minimi e criteri da osservare nella sua redazione. L’obbligo di adottare un regolamento è stato peraltro previsto dalla L. 1080/1960 – tuttora vigente, per quanto inapplicata – per tutti i musei ‘appartenenti ad enti diversi dallo Stato’, imponendo agli enti proprietari di dotare gli istituti da loro dipendenti di ‘un regolamento di organizzazione e di funzionamento’ entro un anno dalla loro classificazione in musei multipli, grandi, medi o minori. La sia pur parziale applicazione della L. 1080/1960 ha portato alla definizione di un certo numero di regolamenti di musei civici – la penultima generazione di regolamenti museali, precedente a quella, numericamente ridotta, delle istituzioni create ai sensi della L. 142/1990 – e la sua influenza risulta evidente nelle leggi regionali che hanno accolto al loro interno, soprattutto negli anni Settanta, la distinzione fra musei multipli, grandi, medi e minori. L’esperienza internazionale indica infine che l’adozione di statuti o regolamenti costituisce una norma di fatto accettata e diffusa tanto nei paesi di cultura anglosassone, in cui la loro esistenza costituisce un requisito minimo per la *Registration* o l’*Accreditation*, quanto in realtà come la Francia in cui più regolamenti generali o tipo stabiliscono i modi di organizzazione e funzionamento dei musei di Stato. Per quanto riguarda infine i musei statali merita di essere menzionato il ‘*Regolamento pel servizio dei musei d’antichità dello Stato*’ del 1878, pregevole esempio di regolamento tardo ottocentesco, inattuale forse nei contenuti, ma non privo di interesse quanto a concezione e struttura di un regolamento a carattere generale, mentre nella vigente legislazione statale un richiamo ad uno statuto o regolamento è presente nel modello gestionale messo a punto per disciplinare, con il riconoscimento della più ampia autonomia, la realtà di Pompei (art. 9, L. 352/1997), peraltro suscettibile di estensione ai sensi dell’art. 8 del D.Lgs. 368/1998 [...] La natura dell’atto che individua la qualità giuridica del museo e il suo carattere di organismo permanente e senza fini di lucro, dipendono evidentemente dal tipo di ordinamento del museo stesso. L’adozione di statuti costituisce un obbligo in tutti i casi in cui il museo si configura come ente, di diritto pubblico o privato, dotato di personalità giuridica. La materia è disciplinata dal Codice civile al Titolo II al Capo I, II e III. Hanno invece forma di regolamento le norme che presiedono alla costituzione e al funzionamento di tutti i musei che costituiscono una semplice articolazione di un ente, come gli atti che portano alla creazione di istituzioni previste dall’art. 112 e seguenti del T.U. degli Enti Locali. Non va infine esclusa la possibilità che l’ordinamento e il funzionamento del museo siano infine definiti attraverso altri tipi di atti: ad esempio all’interno di accordi, intese o convenzioni fra enti finalizzati alla comune gestione di un museo e/o di un sistema museale”.

Lo statuto o il regolamento, in aderenza alla definizione generale di museo, deve individuare chiaramente:

- la sua natura di organismo permanente e senza scopo di lucro;
- la missione e le finalità del museo;
- le forme di governo e di gestione;
- l’assetto finanziario e l’ordinamento contabile;
- le norme in materia di personale;
- le dotazioni di carattere strutturale e le norme in materia di sicurezza;
- il patrimonio;
- i principi generali per la gestione e cura delle collezioni;
- i principi generali di erogazione dei servizi al pubblico;
- le modalità di raccolta dei dati sull’attività e la gestione del museo, a fini statistici e di programmazione;

- i compiti e le funzioni che il museo intende assumere in riferimento al contesto territoriale, nonché nell'ambito di una eventuale organizzazione in forma associata.

Lo statuto, oltre a richiamare le fonti normative che disciplinano l'organizzazione e il funzionamento dell'istituto, serve a normare quegli ambiti ove non sussistano espliciti rinvii ad altre fonti normative, vale a dire tutti quegli aspetti micro organizzativi che assicurano lo svolgimento delle incombenze essenziali della gestione. E' questo il terreno, per esempio, delle funzioni che hanno a che fare con la missione istituzionale e con gli obiettivi della fruizione culturale ad essa collegati, cioè le strutture del museo; la disciplina del personale; la sicurezza di opere, edifici, beni mobili, personale e pubblico; la gestione e cura degli immobili, dei beni mobili, delle collezioni; la ripresa e riproduzione di immagini; i rapporti del museo con il pubblico e i relativi servizi; i rapporti con il territorio.

Gli statuti devono indicare struttura e funzioni degli organi responsabili del governo e della gestione del museo. Nel caso dei musei dotati di autonomia speciale, che hanno propri organi di indirizzo gestionale e di controllo, è necessario indicarne la composizione e il ruolo, le responsabilità e le competenze, le modalità di nomina, rinnovo e revoca. Nei casi in cui i poteri di indirizzo siano invece esterni al museo, come avviene sia per i musei affiliati ai Poli regionali sia per i musei ad autonomia limitata (che tuttavia possono avere propri organi di indirizzo e controllo, come è il caso delle istituzioni ex L. 142/1990), è comunque necessario tenerne conto e farvi esplicito riferimento, indicando i modi e i tempi del loro esercizio, i diritti e i doveri del museo, le modalità di rapporto fra questi e l'ente proprietario, ecc. Allo stesso modo devono essere almeno individuati i requisiti e le responsabilità della figura cui sono affidate le responsabilità gestionali. Una sezione specifica va dedicata agli eventuali organi consultivi, sovente previsti per gli ambiti di carattere più specialistico di vita del museo, alla loro composizione e responsabilità.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

L'ambito Status giuridico è articolato in un unico requisito:

A.1 Dotazione di uno statuto e/o regolamento

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|--------------------------------------|---|-----------------------------------|
| A. STATUS GIURIDICO | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| A.1 | Dotazione di uno statuto/regolamento | Statuto/regolamento con chiara indicazione almeno dei seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> - denominazione - sede - natura giuridica - missione - patrimonio - funzioni e compiti svolti - ordinamento - assetto finanziario | |

B. ASSETTO FINANZIARIO

Descrizione dell'ambito di analisi

La gestione delle risorse finanziarie dei musei deve avvenire nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti e seguendo le norme contabili che ne derivano. L'art. 3 del D. M. 23 gennaio 2014 si riferisce specificatamente al bilancio dei musei e lo definisce, al comma 1, 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”.

L'assetto finanziario dei musei è correlato agli aspetti organizzativi e gestionali dell'istituto e al contesto operativo. Come rilevato nell'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (D.M. 10 maggio 2001), la dimensione finanziaria del museo “è influenzata da un insieme di fattori le cui variabili possono modificarne sostanzialmente la strutturazione. Specifica rilevanza assumono: lo status giuridico–proprietario (pubblico, privato, misto), il tipo di contenitore fisico (antico, moderno, dedicato, plurifunzionale), la sua dimensione (grande, medio, piccolo) e la sua ubicazione (al chiuso o all'aperto), natura, tipologia e consistenza delle collezioni, le modalità di gestione (autonoma o dipendente), la missione prevalente, la collocazione territoriale che ne determina sia il bacino di utenza naturale e le conseguenti previsioni di flussi di entrata, sia le possibilità di risorse economiche alternative. Si tratta di fattori che concorrono a introdurre notevoli varianti sull'incidenza quantitativa e qualitativa delle voci di entrata e delle voci di spesa del bilancio di esercizio, nonché sullo stato patrimoniale”.

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* prevede:

“1.9 *Finanziamento*: Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che le risorse economiche siano sufficienti alla gestione e allo sviluppo delle attività del museo. Tutti i finanziamenti devono essere gestiti con metodi professionali.

1.10 *Gestione delle entrate*: Le amministrazioni responsabili sono tenute ad adottare in forma scritta la propria politica in materia di fonti d'entrata generate dalle proprie attività o accettate da terzi. Qualunque sia la fonte del finanziamento, il museo è tenuto a esercitare il controllo sul contenuto e sulla correttezza dei programmi, delle mostre e delle attività. Tutte le attività che siano fonte d'entrata non devono compromettere gli standard dell'istituto né danneggiare il suo pubblico (...)”

Le istituzioni museali debbono dunque disporre di risorse economiche adeguate alle loro dimensioni e caratteristiche e tali da garantire il rispetto degli standard minimi stabiliti per le strutture, il personale, la sicurezza, la gestione e la cura delle collezioni, i servizi al pubblico.

Elaborare un modello di bilancio articolato per capitoli e quote predefinite, tale da poter essere utilizzato in tutte le realtà museali e costituire un concreto e non teorico punto di riferimento, non è tuttavia possibile.

Soltanto alcuni musei statali, per esempio, sono dotati di autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa. In questi casi, il D.M. Musei stabilisce che il bilancio sia “redatto e approvato secondo le disposizioni sul funzionamento amministrativo-contabile e la disciplina del servizio di cassa di cui dal decreto del Presidente della Repubblica 29 maggio 2003, n. 240, e, ad integrazione, dal decreto del Presidente della Repubblica 27 febbraio 2003, n. 97 (comma 2)”.

La maggior parte dei musei, al contrario, non ha un bilancio autonomo. Questo non significa che non debbano dotarsi di documenti contabili che rilevino - nella loro globalità - costi e i ricavi. Il comma 3 del medesimo D.M. Musei, infatti, precisa che: “nei musei non dotati di autonomia speciale, il

bilancio ha la esclusiva natura di documento di programmazione e di rendicontazione delle risorse e del loro utilizzo; è predisposto e trasmesso dal Direttore del museo al Direttore del Polo museale regionale, che ne verifica la correttezza”.

Il costante controllo e monitoraggio delle uscite e delle entrate permette dunque di verificare la congruità dei bilanci rispetto alle finalità e agli indirizzi programmatici anche di questi musei. I documenti contabili devono poter evidenziare costi e ricavi, con l'impiego di comuni modalità di classificazione e descrizione delle voci di spesa e di entrata.

Nell'ambito dei ricavi debbono, come minimo, essere distinte le entrate derivanti:

- da autofinanziamento
- da risorse esterne: trasferimenti, contributi sponsorizzazioni, fondo di dotazione.

Nell'ambito dei costi vanno, come minimo, distinte le spese derivanti:

- dal funzionamento ordinario
- dalla gestione e cura delle collezioni
- dai servizi al pubblico e dalle attività culturali
- dagli investimenti e dallo sviluppo.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

I requisiti minimi in materia di gestione economica e finanziaria dei musei riguardano anzitutto la disponibilità di risorse economiche adeguate alle loro dimensioni, alle loro caratteristiche e alla necessità di rispetto degli standard minimi in materia di strutture, personale, sicurezza, gestione delle collezioni e servizi al pubblico.

L'Amministrazione responsabile deve assicurare che tali risorse pervengano al museo con tempestività e regolarità, consentendo una programmazione pluriennale della spesa destinata:

- al regolare funzionamento del museo
- allo svolgimento delle attività
- al suo sviluppo.

L'ambito relativo all'Assetto finanziario è articolato in un unico requisito:

B.1 Predisposizione di un documento di bilancio a norma di legge per i musei dotati di autonomia finanziaria e, per gli altri musei, rappresentativo della dimensione economica del museo in rapporto alle entrate e alle uscite.

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

B. ASSETTO FINANZIARIO

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|---|--|---|
| <p align="center">B.1</p> | <p>a) <u>Per i musei dotati di autonomia finanziaria:</u> rappresentazione della dimensione della gestione corrente dell'ultimo anno a norma di legge</p> <p>b) <u>Per i musei non dotati di autonomia finanziaria:</u> capacità di rappresentazione della dimensione economica del museo attraverso uno schema riepilogativo che evidenzi la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione</p> | <p>Documento finanziario con voci di entrata (ripartite tra autofinanziamento e risorse esterne) e di uscita (con distinzione delle spese derivanti dal funzionamento ordinario, dalla gestione e cura delle collezioni, dai servizi al pubblico e dalle attività culturali, dagli investimenti e dallo sviluppo).</p> | <p>- Adozione di modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio sociale, analisi di impatto</p> <p>-Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori, crowdfunding, ecc.)</p> |

C. STRUTTURA

Descrizione dell'ambito di analisi

L'ambito Struttura è stato idealmente suddiviso in tre campi: l'accesso alle strutture, che comprende anche l'accessibilità alle persone con disabilità; l'organizzazione e l'impiego degli spazi interni e la sicurezza.

Come premessa generale all'ambito, per ciò che concerne la struttura, e tenuto conto delle deroghe previste per i musei situati negli edifici storici, l'edificio del museo deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche.

Al fine di favorire e garantire l'apertura e la fruizione ad un pubblico ampio, particolare importanza è stata attribuita all'accessibilità per categorie svantaggiate, intese principalmente come persone con disabilità motoria, sensoriale o cognitiva. L'assenza di barriere architettoniche, con le modalità previste dalla legge, è considerato requisito minimo anche nei documenti di riconoscimento/accreditamento per i musei locali prodotti dalle Regioni, ove risultano obbligatori anche altri parametri, quali: la definizione della destinazione d'uso degli spazi museali, l'atto di nomina del responsabile della sicurezza; l'adempimento alla normativa in materia di manutenzione e sicurezza delle strutture (interne ed esterne), degli impianti, delle attrezzature e degli allestimenti.

Per migliorare l'accessibilità dei luoghi e consentire il massimo godimento del patrimonio, vi sono numerosi esempi in cui l'accessibilità è stata assicurata con la realizzazione di modalità di visita virtuale fruibili in loco e da remoto, in modo da consentire la fruizione di ambienti e collezioni in aree non raggiungibili fisicamente grazie alle tecnologie digitali.

Altre novità molto rilevanti in questo ambito, rispetto all'atto di indirizzo del 2001, derivano dal D.Lgs. 81/2008 "Testo unico sulla sicurezza sul lavoro", che trova la sua applicazione anche nei musei, in quanto luoghi di lavoro.

In aggiunta agli interventi di tipo strutturale per il superamento delle barriere architettoniche, la predisposizione di appositi protocolli di accoglienza per le persone con disabilità, al momento da considerare un obiettivo di qualità, progressivamente dovrebbe essere resa obbligatoria. In questo modo si consentirà agli operatori preposti all'accoglienza di fronteggiare le esigenze specifiche di questa tipologia di pubblico, migliorando notevolmente il servizio.

Per ciò che concerne l'organizzazione degli spazi interni, oggetto di analisi sono stati innanzitutto gli spazi che garantiscono lo svolgimento delle funzioni e delle attività primarie dei musei. Inoltre sono stati considerati oggetto d'analisi per i musei alcuni servizi più attinenti alla natura culturale degli istituti come archivi, depositi e biblioteche o maggiormente inquadrati in un'ottica di servizi supplementari quali ad esempio bookshop, caffetteria e guardaroba. Sebbene questi non esauriscano in se stessi le ampie possibilità di valorizzazione dei beni culturali, come in anni precedenti è stato spesso ritenuto, tuttavia costituiscono un riferimento imprescindibile di attenzione dell'istituto verso i visitatori ed il primo contatto che intercorre tra questi e gli istituti culturali.

Una trattazione a parte merita il tema della sicurezza, inteso in riferimento alle strutture, ai beni e alle persone. Si osserva che già oggi esiste una sostanziale omogeneità nell'applicazione di standard minimi in materia di sicurezza, poiché derivanti da assetti normativi nazionali. È possibile migliorarne il livello concordando su obiettivi di miglioramento della qualità quali, ad esempio, la presenza di un facility report o la predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio.

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* prevede:

“1.3 Spazi: Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire spazi adeguati e condizioni ambientali in grado di consentire al museo di svolgere le funzioni essenziali previste dalla sua missione.

1.4 Accessibilità: Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che il museo e le sue collezioni siano accessibili a tutti, in orari ragionevoli e periodi

regolari. Particolare riguardo va osservato nei confronti delle persone con esigenze specifiche.

1.5. Salute e Sicurezza: Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire il rispetto delle norme sanitarie, di sicurezza e accessibilità relative al personale e ai visitatori.

1.6 Protezione contro le calamità: Le amministrazioni responsabili sono tenute a stabilire e mantenere misure atte a proteggere il pubblico, il personale, le collezioni e le altre risorse del museo dalle calamità naturali o da quelle provocate dall'uomo.

1.7 Condizioni di sicurezza: Le amministrazioni responsabili sono tenute ad assicurare adeguate misure di sicurezza a protezione delle collezioni contro il furto e i danni nelle aree espositive, nelle mostre, nelle aree di lavoro o di deposito e durante il trasporto.

1.8 Assicurazione e indennizzi: Qualora le collezioni siano assicurate da una compagnia privata, le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che la copertura dai rischi sia adeguata e che includa gli oggetti in transito, in prestito o comunque posti sotto la responsabilità del museo. Nel caso sia prevista una copertura assicurativa, le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che anche il materiale non di proprietà del museo sia adeguatamente assicurato”.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

L'ambito Struttura è articolato nei seguenti requisiti:

- C.1 Destinazione d'uso degli spazi museali
- C.2 Comfort delle sale
- C.3 Accesso alle persone con disabilità
- C.4 Sicurezza

Il primo requisito fa riferimento all'organizzazione e all'impiego degli spazi interni, e tiene in considerazione principalmente gli spazi di cui un museo deve disporre per espletare il proprio mandato istituzionale, ovvero: uno spazio dedicato all'accoglienza e alle informazioni, gli spazi per le esposizioni permanenti, i servizi igienici. E' di indubbia rilevanza la presenza di un punto informativo all'interno delle strutture museali per coadiuvare gli utenti alla visita. Il punto informativo dovrebbe essere collocato possibilmente in prossimità dell'ingresso e vicino alla biglietteria e dovrebbe essere presidiato da addetti, eventualmente muniti di divisa e di cartellino identificativo, che possano fornire indicazioni anche elementari sui beni, oppure indicare una persona di riferimento. Da non trascurare che il personale addetto al punto informativo mostri naturale cortesia e disponibilità ad accogliere gli utenti, oltre che un atteggiamento adeguato e consono alla professione²⁹.

Gli altri requisiti riguardano l'accesso alle strutture, il comfort e la sicurezza. L'accesso alle persone con disabilità è strettamente legato al concetto di “barriera architettonica” che è più articolato di quanto apparentemente possa sembrare. La disabilità può declinarsi in modi e maniere differenti – ad esempio le alterazioni delle facoltà mentali, le menomazioni fisiche, le riduzioni visive, uditive, ecc. – e ognuna di queste implica soluzioni specifiche ed appropriate che non possono essere ricomprese in un unico standard. Si rammenta inoltre che la maggior parte dei musei italiani ha sede in palazzi storici tutelati ex lege, dove non è sempre possibile eliminare completamente le barriere architettoniche. Uno strumento molto utile per l'analisi e il superamento

²⁹ A tale proposito è utile la consultazione delle *Linee guida delle performance di comportamento per i professionisti dei servizi informativi e di reference*, cit..

di tali barriere è il D.M. 28 marzo 2008, già opportunamente citato, “Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale”, redatte dalla commissione per l’analisi delle problematiche relative alla disabilità nello specifico settore dei beni e delle attività culturali.

Tenendo conto della varietà di utenti e in caso di percorsi espositivi ampi ed articolati, un’attenzione riguarda la possibilità di studiare percorsi che evitino di affaticare eccessivamente il visitatore. A tale proposito, il posizionamento di zone di sosta in punti strategici del percorso e un’illuminazione studiata possono contribuire alla soddisfazione della visita realizzando così un comfort adeguato degli spazi espositivi³⁰.

Per ciò che concerne la sicurezza è del tutto evidente che tra i requisiti minimi e di legge vi sia l’ottemperanza da parte degli istituti alle vigenti norme in materia di sicurezza, con riferimento alla struttura stessa, ovvero spazi esterni, interni ed agli impianti (di climatizzazione, elettrici e di illuminazione, antincendio e antintrusione attivi e passivi); alle opere e alle persone, intese sia come personale interno che visitatori.

In riferimento a quanto precedentemente descritto, in questo ambito gli standard minimi di qualità individuati sono numerosi:

- Presenza di un punto di accoglienza/informazione/biglietteria all’interno del museo
- Presenza di un’esposizione permanente
- Presenza di servizi igienici, attrezzati per persone con disabilità
- Pulizia adeguata e costante della struttura
- Presenza di impianti di illuminazione adeguata
- Accesso alle strutture museali alle persone con disabilità, quanto meno con un percorso minimo
- Adempimento alla normativa in materia di sicurezza. L’edificio deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. Gli impianti e gli allestimenti devono adempiere alla normativa vigente per la sicurezza delle strutture, delle persone e delle opere conservate.

Il tema dell’accessibilità, ricompreso in questo ambito, rimanda a tutti gli ostacoli che compromettono a chiunque una comoda e sicura fruizione degli spazi. In quest’ottica si muovono gli obiettivi di miglioramento, in primis quelli inerenti l’accesso alle persone con disabilità sensoriale o cognitiva.

Ma è qui rilevante l’attenzione dedicata ai servizi di accoglienza, agli strumenti di mediazione che agevolino il transito, l’orientamento, la permanenza negli ambienti nonché l’apprendimento dei contenuti culturali, facilitato da accessibilità diretta ovvero assistito in modo qualificato tramite personale competente e sussidi audiovisivi, mappe, visite virtuali e altri strumenti specifici.

Oltre al superamento degli ostacoli fisici che generano disagio per le categorie svantaggiate, si rimanda dunque necessariamente anche agli ostacoli che compromettono a chiunque una comoda e sicura fruizione degli spazi, dalla presenza di impianti di climatizzazione (estate/inverno) alla adozione di un documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze (ad esempio, di un piano di evacuazione del patrimonio in caso di eventi catastrofici, come il terremoto, e della Carta del rischio dei materiali).

Nella prospettiva del miglioramento della qualità si colloca anche la creazione di spazi utili allo svolgimento di esposizioni temporanee (e qui sarebbe utile predisporre un facility report che descriva le condizioni fisico-ambientali degli spazi a garanzia di un’adeguata giacenza delle opere durante il periodo della mostra) e di sale conferenza. Ma soprattutto la predisposizione di servizi, cosiddetti aggiuntivi, quali bookshop, caffetteria e punto ristoro, magari con accesso indipendente in maniera tale da intercettare anche un pubblico distinto da quello del museo. Ulteriore obiettivo di qualità è stato considerato il

³⁰ Informazioni utili si possono desumere dalle “Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale” nonché dall’“Atto di indirizzo”, Ambito VII, cit..

guardaroba e la presenza nel museo di una biblioteca, fototeca o deposito, con accesso regolamentato per particolari categorie di utenti, come ad esempio studenti e ricercatori. O ancora la presenza di collegamento wi-fi, di spazi aperti alla comunità, di parcheggi di prossimità.

Particolare attenzione potrebbe essere posta nel dotare il museo di appositi servizi per facilitare la visita di adulti con bambini, quali – ad esempio – servizi igienici dotati di fasciatoi, spazi per l'allattamento, scaldabiberon, passeggini a disposizione, etc.

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

C. STRUTTURA

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|--------------------------------------|--|--|---|
| C.1 | Destinazione d'uso degli spazi museali | Il museo deve disporre di spazi idonei e adeguati per lo svolgimento delle sue funzioni di: - conservazione - esposizione permanente - accoglienza/informazioni/biglietteria -servizi igienici, anche per persone con disabilità | Il museo può disporre dei seguenti spazi e servizi al pubblico: <ul style="list-style-type: none"> - esposizioni temporanee - uffici per il personale - archivio * - biblioteca * - fototeca* - aula per attività educative - laboratorio fotografico - laboratorio di restauro - altri laboratori - sala/e studio - sala conferenze/proiezioni - biglietteria - spazi arredati per la sosta del pubblico - spazi attrezzati per caffetteria/ristorante - guardaroba / deposito oggetti personali - bookshop - spazi esterni - servizi/spazi per adulti con bambini (quali fasciatoio, spazi allattamento, scaldabiberon, passeggini) - collegamento wi-fi - spazi adeguati per iniziative di interesse della comunità - parcheggi di prossimità (anche con spazi riservati alle persone con disabilità) *con accesso regolamentato per particolari categorie di utenti |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

C. STRUTTURA

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|-------------------------------------|---|---|
| C.2 | Comfort delle sale | -Presenza di impianti di illuminazione adeguata -Pulizia adeguata e costante della struttura e degli impianti | -Presenza di impianti che garantiscano idonee condizioni ambientali |
| C.3 | Accesso alle persone con disabilità | -Accesso alle strutture museali -Individuazione di un percorso minimo | Predisposizione di forme alternative per il godimento in loco dei beni per persone con disabilità (es. visita virtuale, percorsi dedicati) |
| C.4 | Sicurezza | Adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate. L'edificio deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. | -Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze -Predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio museale -Predisposizione della Carta del rischio dei materiali -Adeguate coperture assicurative -Facility report |

D. ORGANIZZAZIONE

Descrizione dell'ambito di analisi

L'ambito Organizzazione è stato idealmente suddiviso in due campi riferiti rispettivamente alle modalità di accesso al museo, da un lato, e ai documenti programmatici predisposti da ciascun istituto.

Nell'ambito dell'organizzazione dei musei un aspetto rilevante è rappresentato, innanzi tutto, dall'esigenza di assicurare una continuità dei servizi, a partire dalle ore e dai giorni di apertura, che necessariamente dovranno tener conto dell'ubicazione e delle dimensioni degli istituti, oltre che della quantità di personale disponibile per la vigilanza e l'accoglienza. In relazione a questi fattori e per rispondere al meglio alle richieste dei potenziali fruitori, in alcune realtà si potrà pensare ad una concentrazione delle aperture in determinati periodi dell'anno (ad es. in estate) o durante alcuni giorni della settimana (possibilmente sabato e domenica), ma con una programmazione quanto meno annuale, adeguatamente pubblicizzata e necessariamente rispettata.

Altrettanto significativa, a livello organizzativo, appare la necessità di un'effettiva programmazione annuale delle attività e delle iniziative educative che ciascun Istituto e di una successiva rendicontazione dei risultati raggiunti. Si tratta di documenti programmatici essenziali per definire e comunicare a tutti gli stakeholder il proprio progetto, attivando partnership e momenti di dialogo con il territorio di riferimento, e assicurare la necessaria riconoscibilità culturale all'istituto.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

Sotto il profilo dell'organizzazione di un museo sono stati considerati i seguenti requisiti:

- D.1 Apertura
- D.2 Registrazione degli ingressi
- D.3 Piano annuale delle attività
- D.4 Piano annuale delle attività educative

Per ciò che concerne le modalità di accesso alla struttura si è tenuto conto dell'apertura dell'istituto e delle modalità di accesso tramite registrazione degli ingressi, anche a titolo gratuito. Il tema della trasparenza rimanda qui alla corretta e costante pianificazione dell'attività di ogni museo. In tale ottica è auspicabile che siano resi pubblici, sul sito web e/o mediante altri canali, in primo luogo i documenti statutari o programmatici dell'istituto e periodicamente i rapporti sulle azioni condotte.

Tra i requisiti di questo ambito sono stati individuati i seguenti standard minimi di qualità:

- l'apertura degli istituti per almeno 24 ore settimanali (compreso o il sabato o la domenica) e, nel caso di strutture stagionali, per almeno 100 giorni all'anno
- la registrazione puntuale degli ingressi, anche se a titolo gratuito
- la predisposizione di un piano annuale delle attività con indicazione delle iniziative, delle mostre, delle pubblicazioni e del pubblico a cui sono rivolte
- la predisposizione di un piano annuale delle attività educative con indicazione dei progetti, delle partnership e del pubblico a cui sono rivolte.

Tra i possibili obiettivi di miglioramento, naturalmente c'è l'aumento dell'orario di apertura al pubblico, la disponibilità di agevolazioni e abbonamenti, la possibilità di pagamento elettronico, la prenotazione e/o la prevendita non solo dei biglietti ma eventualmente anche di visite guidate o attività di laboratorio, sia per singoli che per gruppi, da espletarsi online, attraverso un call center o un ufficio dedicato. La partecipazione a progetti di rete, che coinvolgano anche le comunità locali, è un obiettivo di miglioramento funzionale all'arricchimento e alla condivisione dell'offerta culturale. Mentre la documentazione e la valutazione periodica delle attività pianificate e realizzate assicura la dovuta trasparenza in ordine agli obblighi dell'istituzione pubblica.

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|--|---|--|
| D. ORGANIZZAZIONE | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| D.1 | Apertura | Apertura almeno 24 ore settimanali (compreso o il sabato o la domenica) e, nel caso di aperture stagionali, almeno 100 giorni all'anno | Aumento dell'orario di apertura rispetto allo standard (indicare percentuale) |
| D.2 | Registrazione degli ingressi | Registrazione puntuale degli ingressi, anche se a titolo gratuito | <ul style="list-style-type: none"> - Adozione di modalità elettroniche di registrazione degli ingressi - Possibilità di pagamento elettronico - Possibilità di prenotazione e/o prevendita anche online dei biglietti, delle visite guidate, delle attività di laboratorio, sia per i singoli che per i gruppi - Disponibilità di agevolazioni tramite riduzioni, tariffe famiglia, convenzioni, biglietti integrati, facility card, abbonamenti annuali, gratuità |
| D.3 | Piano annuale delle attività | Piano annuale delle attività con indicazione delle iniziative, delle mostre, delle pubblicazioni e del pubblico a cui sono rivolte nonché degli interventi di riallestimento previsti | <ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione a progetti di rete, anche con il coinvolgimento delle "comunità di eredità", così come definite dalla Convenzione di Faro. - Documentazione e valutazione delle attività |
| D.4 | Piano annuale delle attività educative | Piano annuale delle attività educative con indicazione dei progetti, delle partnership e del pubblico a cui sono rivolte | <ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a progetti di rete - Documentazione e valutazione delle attività educative |

E. PERSONALE

Descrizione dell'ambito di analisi

L'ambito del Personale si rivela importante anche in relazione alla definizione di livelli minimi di qualità della valorizzazione, in particolare in relazione ai musei di piccole dimensioni. La presenza di specifiche figure professionali nell'organigramma di un istituto o nella struttura dell'ente titolare costituisce un aspetto essenziale, innanzi tutto, per assicurare la corretta gestione di un museo, che sia in grado di definire un efficace progetto culturale e adeguate azioni di fruizione e valorizzazione.

Nei documenti di riconoscimento/accreditamento per i musei locali prodotti dalle Regioni, l'individuazione delle figure professionali e/o delle funzioni che necessariamente devono essere assicurate da ogni istituto (o nell'ambito di una rete museale) costituisce un presupposto fondante.

Il riferimento è alle figure del direttore del museo, del curatore delle collezioni, del responsabile dei servizi educativi, del responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, del responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e fundraising, e del personale addetto ai servizi di vigilanza e di accoglienza. Altre figure, come quella del responsabile della sicurezza, sono conseguenti alla necessaria applicazione di normative nazionali, cui tutti gli istituti aperti al pubblico sono tenuti a uniformarsi.

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* prevede:

“1.11 Gestione del personale: Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che ogni decisione nei confronti del personale sia presa secondo quanto previsto dalle politiche del museo e in conformità con le norme e le procedure di legge.

1.12 Nomina del direttore o del responsabile: Il direttore, o responsabile del museo, costituisce una funzione chiave e, all'atto della designazione, le amministrazioni responsabili sono tenute a considerare le conoscenze e le competenze richieste affinché la funzione sia svolta efficacemente. Tali requisiti devono comprendere capacità intellettuali e conoscenze professionali adeguate, unitamente ad un alto profilo deontologico.

1.13 Rapporto con le amministrazioni responsabili: Il direttore, o responsabile del museo, deve rendere conto direttamente e avere rapporto diretto con le amministrazioni responsabili.

1.13 Competenza del personale museale: È necessario l'impiego di personale qualificato con la competenza ed esperienza richieste per far fronte alle responsabilità affidate.

1.14 Formazione del personale: A tutto il personale vanno garantite adeguate occasioni di formazione continua e crescita professionale per mantenerne l'efficacia operativa.

1.15 Conflitti etici: Le amministrazioni responsabili non devono mai chiedere al personale di agire in modo che possa essere giudicato in contrasto con le disposizioni del *Codice etico dell'ICOM per i musei* o con la normativa nazionale o con altro codice deontologico particolare.

1.16 Personale e volontari: Le amministrazioni responsabili sono tenute ad adottare in forma scritta la propria politica in materia di lavoro volontario che favorisca l'interazione efficace tra i volontari e il personale del museo.

1.17 Volontariato ed etica: Le amministrazioni responsabili devono garantire che i volontari che svolgono attività museali abbiano piena conoscenza del *Codice etico dell'ICOM per i musei* e di altri codici e leggi applicabili”.

Inoltre il *Codice etico dell'ICOM per i musei* dedica una sezione alla condotta professionale e ai conflitti d'interesse sulla base del principio che “I professionisti museali sono tenuti a rispettare le norme e le leggi in vigore, nonché a garantire la dignità e il prestigio della loro professione. Devono

proteggere il pubblico del museo da ogni condotta professionale illegale o contraria all'etica. Devono inoltre avvalersi di ogni possibilità per informare e educare il pubblico in merito agli obiettivi, alle finalità e alle aspirazioni della professione allo scopo di far comprendere pienamente il contributo portato dai musei alla società³¹.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

In questo ambito i requisiti si riferiscono alla presenza delle seguenti figure, o meglio allo svolgimento delle relative funzioni.

- E.1 Direttore del museo
- E.2 Curatore delle collezioni
- E.3 Responsabile della sicurezza
- E.4 Responsabile dei servizi educativi
- E.5 Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie
- E.6 Responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e fundraising
- E.7 Responsabile della comunicazione
- E.8 Personale addetto ai servizi e all'accoglienza
- E.9 Gestione risorse umane interne ed esterne

Sono state esaminate pertanto le principali figure che operano all'interno delle istituzioni museali, o che dovrebbero operare in una situazione ottimale (obiettivi di miglioramento). L'individuazione formale del direttore del museo e del responsabile della sicurezza, entrambi necessariamente dotati di specifica esperienza professionale, rappresenta uno standard minimo di qualità. Altrettanto significativa appare la presenza di un curatore delle collezioni e di un responsabile delle attività educative. Si è già fatto riferimento alla possibilità che si possa operare anche in una logica di rete museale o di integrazione nella struttura dell'ente titolare, che assicuri, in ogni caso, l'espletamento delle singole funzioni in ogni istituto. In alcuni casi, ove necessario, una singola figura professionale potrà ricoprire più funzioni.

Tra i possibili obiettivi di miglioramento, si segnalano: l'aggiornamento continuo di tutto il personale, la presenza di personale in grado di esprimersi anche in lingue straniere, così come di personale in grado di assicurare un'accoglienza qualificata per categorie svantaggiate. L'individuazione di un responsabile della comunicazione e di un responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e fundraising vengono considerati obiettivi di qualità. Così pure l'audit periodico del personale interno, con analisi dei bisogni formativi, insieme alla individuazione di figure professionali specifiche dedicate ai singoli istituti ove esse siano presenti solo in condivisione.

³¹ Non presentando un diretto riferimento ai requisiti minimi istituzionali, i punti da 8.1 a 8.18, pur rivestendo una notevole importanza, non sono qui riportati, ma solo richiamati.

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|--|--|---|
| E. PERSONALE | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| E.1 | Direttore del museo | Individuazione formale della figura di direttore con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti | -Aggiornamento continuo |
| E.2 | Curatore delle collezioni | Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | -Aggiornamento continuo -Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete |
| E.3 | Responsabile della sicurezza | Individuazione formale della figura di responsabile della sicurezza, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | Aggiornamento continuo |
| E.4 | Responsabile dei servizi educativi | Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | -Aggiornamento continuo -Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete |
| E.5 | Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie | Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | - Aggiornamento continuo - Potenziamento di competenze nel management e nella gestione amministrativa ed economico-finanziaria |
| E.6 | Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising | | -Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale -Aggiornamento continuo |

| | | | |
|-----|---|--|--|
| E.7 | Responsabile della comunicazione | | -Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale -Aggiornamento continuo |
| E.8 | Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza | Presenza continua durante gli orari di apertura del museo di personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza munito di cartellino identificativo | - Individuazione di un responsabile dei servizi di vigilanza e accoglienza - Aggiornamento continuo - Capacità di esprimersi in inglese e/o in un'altra lingua straniera - Assistenza per persone con disabilità o esigenze particolari svolta con specifica competenza professionale |
| E.9 | Responsabile gestione risorse umane interne ed esterne | | -Audit periodico del personale e valutazione del suo grado di soddisfazione -Analisi dei bisogni formativi e piano di formazione del personale -Misure per la motivazione e incentivazione del personale |

F. GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

Descrizione dell'ambito di analisi

La gestione e la cura delle collezioni costituiscono il principale compito di ogni museo poiché sono elemento costitutivo e ragion d'essere dell'istituto. Le collezioni 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* secondo i seguenti principi previsti dall'“Atto di indirizzo” di cui al decreto del 2001:

- assicurando loro un'adeguata collocazione in spazi sufficienti, idonei e sicuri;
- dotandosi di personale qualificato e sufficiente in relazione alle dimensioni e alle tipologie di beni conservati;
- preservandone l'integrità, mediante definite misure di prevenzione dai rischi a cui esse possono trovarsi sottoposte e adeguate modalità di intervento in casi di emergenza;
- curando in via permanente l'inventariazione, la catalogazione e la documentazione dei beni;
- promuovendone 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, il 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 garantire in via permanente la tutela delle collezioni.

In tal senso, il rispetto degli standard relativi allo *status* giuridico, alle finanze, al personale, alle strutture e alla sicurezza costituiscono un presupposto essenziale di un'adeguata gestione e cura delle collezioni.

Nella gestione delle collezioni museali vanno armonizzate le due esigenze primarie di conservazione e di fruizione dei beni. In questa ottica, acquisiscono particolare rilevanza alcune linee di riferimento generali, che l'“Atto di indirizzo” segnala nei seguenti punti, qui di seguito riportati integralmente:

1. Conservazione e restauro. Devono essere osservati precisi criteri di conservazione preventiva, attraverso il monitoraggio delle condizioni ambientali, e secondo principi di restauro e di manutenzione, al fine di garantire la sicurezza e la piena fruibilità dei manufatti. Tali operazioni devono prevedere una scheda conservativa e la presenza di personale altamente specializzato, l'esistenza di un laboratorio di restauro o comunque la possibilità di accedere a laboratori esterni alla struttura museale. Andranno inoltre stabilite precise modalità per le condizioni di esposizione, immagazzinaggio e movimentazione.

2. Incremento e inalienabilità. Vanno previste forme e modalità di controllo in merito ai programmi e alle procedure di incremento, inalienabilità, esposizione, nel rispetto della normativa vigente, secondo gli accordi e i codici di comportamento internazionale per effettuare campagne di scavo e raccolta di esemplari e specimen naturali. Ciò al fine di garantire la legittima provenienza di beni e le migliori condizioni di esposizione e leggibilità dei manufatti e di accessibilità fisica e intellettuale. L'alienazione o la cessione delle collezioni deve essere esclusa in via generale ed esplicitamente richiamata all'interno dello statuto o del regolamento del museo.

3. Registrazione e documentazione. Con questi due termini si intendono tutte le attività sottese all'acquisizione delle informazioni sui beni conservati nel museo. Vanno previste come indispensabili le attività di acquisizione e registrazione nell'inventario, catalogazione integrata di dati alfanumerici,

iconografici e cartografici, documentazione grafica e fotografica, auspicabile gestione di sistemi informativi, al fine di garantire consultabilità, conoscenza integrata e contestualizzazione storica e territoriale dei beni. Andranno pertanto previsti: l'istituzione di un ufficio del catalogo con responsabile di comprovata competenza, la disponibilità di laboratori fotografici, la disponibilità e/o l'accesso a laboratori di fotogrammetria e cartografia presenti nelle competenti istituzioni territoriali, la disponibilità di strumentazione e programmi informatici, la possibilità di stipulare collaborazioni esterne con catalogatori esperti e in possesso adeguato di titolo di studio (laurea).

4. Esposizioni permanenti e temporanee e prestiti. Nella regolamentazione dell'esposizione permanente e temporanea e dei prestiti, vanno previsti i criteri in base ai quali selezionare e ordinare gli oggetti destinati alle sale espositive; immagazzinare gli oggetti destinati ai depositi e renderli consultabili con le dovute garanzie; programmare e organizzare le mostre; decidere e gestire i prestiti da concedere o ricevere. Questi criteri devono tendere a conseguire la massima fruibilità da parte del pubblico con il minimo rischio per le opere e devono essere coerenti con le caratteristiche e la missione del museo.

5. Politiche di ricerca e studio. Prevedono la normalizzazione delle dinamiche di ricerca e di studio all'interno del museo, la cura delle pubblicazioni e dei rapporti con Università, Enti di ricerca, studiosi sulla base di specifici accordi, l'accessibilità e la consultabilità per ragioni di studio, le modalità di divulgazione dei risultati della ricerca, la definizione di procedure e programmi di consultazione diretta, indiretta e dei risultati prodotti dalla ricerca.”

Per ciascuno di tali ambiti sono stati definiti standard che costituiscono principi e criteri generali cui attenersi e che identificano norme e procedure da seguire, al fine di assicurare integrità, sicurezza, approfondimento della conoscenza e della divulgazione, piena valorizzazione delle collezioni, sempre nel rispetto della normativa vigente”.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

L'ambito è articolato nei seguenti requisiti:

- F.1 Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio
- F.2 Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione
- F.3 Incremento del patrimonio
- F.4 Registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio
- F.5 Esposizione permanente
- F.6 Esposizione temporanea
- F.7 Programmi e attività di studio e ricerca
- F.8 Organizzazione dei depositi

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* dedica ampio spazio alla gestione e cura delle collezioni sulla base del principio che “I musei hanno il dovere di acquisire, conservare e valorizzare le proprie collezioni al fine di contribuire alla salvaguardia del patrimonio naturale, culturale e scientifico. Le collezioni dei musei costituiscono un importante patrimonio pubblico, godono di un trattamento giuridico particolare e sono tutelate dal diritto internazionale. Considerata questa funzione pubblica, la nozione di cura e gestione delle collezioni include la legittima proprietà, la permanenza, la documentazione, l'accessibilità e la cessione responsabile”.

Gli standard previsti in materia di *acquisizione delle collezioni* sono

“2.1 *Politica delle collezioni*: Le amministrazioni responsabili sono tenute ad adottare in forma scritta e a rendere pubblica la propria politica in materia di acquisizioni, cura e utilizzo delle collezioni. Tale politica deve chiarire anche la posizione di tutto il materiale che non sarà catalogato, custodito o esposto (vedi 2.7 e 2.8).

2.2 *Titolo valido di proprietà*: Nessun oggetto o esemplare deve essere acquisito per acquisto, dono, prestito, lascito o scambio, se il museo acquirente non ha la certezza dell'esistenza di un valido titolo di proprietà. Il titolo di proprietà legale in un paese non costituisce necessariamente una valida prova di proprietà.

2.3 *Provenienza e obbligo di diligenza*: Prima di procedere all'acquisizione di un oggetto o esemplare offerto in vendita, dono, prestito, lascito o scambio, le amministrazioni responsabili sono tenute ad accertarsi con ogni mezzo che esso non sia stato illecitamente acquisito nel (o esportato dal) paese di origine o in un paese di transito, dove potrebbe aver avuto un titolo di proprietà legale (compreso il paese del museo stesso). A questo riguardo esiste un obbligo di doverosa diligenza per ricostruire l'intera storia dell'oggetto dalla sua scoperta o produzione.

2.4 *Oggetti ed esemplari provenienti da ricerche e raccolte sul campo non autorizzate o non scientifiche*: I musei non devono acquisire oggetti qualora vi sia un ragionevole dubbio che il loro rinvenimento sia avvenuto senza autorizzazione o con metodi non scientifici, o che esso abbia causato un'intenzionale distruzione o un danno a monumenti, a siti archeologici o geologici, a specie o habitat naturali. Allo stesso modo, non si deve procedere all'acquisizione se il proprietario, l'occupante del terreno, le autorità preposte o governative, non sono stati informati del ritrovamento.

2.5 *Materiali culturalmente "sensibili"*: Le collezioni di resti umani o di oggetti che hanno significato sacro devono essere acquisite solo se possono essere collocate in luogo sicuro e trattate con rispetto. Ciò va fatto in conformità con gli standard professionali e con le credenze e gli interessi, se conosciuti, dei membri delle comunità, dei gruppi etnici o religiosi da cui gli oggetti provengono (vedi anche 3.7 e 4.3).

2.6 *Materiale biologico o geologico protetto*: I musei non devono acquisire esemplari biologici o geologici che siano stati raccolti, venduti o altrimenti ceduti, contravvenendo la normativa locale, regionale, nazionale o internazionale, e i trattati sulla protezione della natura o delle specie.

2.7 *Collezioni viventi*: Qualora le collezioni includano esemplari vivi di piante o animali, vanno tenuti in particolare considerazione l'ambiente naturale e sociale da cui provengono, oltre alla normativa locale, nazionale, regionale o internazionale, e i trattati sulla protezione della natura o delle specie.

2.8 *Collezioni in uso*: La politica applicata alle collezioni di un museo deve prevedere specifiche disposizioni nel caso in cui siano presenti collezioni in uso, ovvero unità patrimoniali in cui i processi culturali, scientifici o tecnici ad esse applicati, siano ritenuti prevalenti sugli oggetti, o ancora quando oggetti ed esemplari siano conservati prevalentemente al fine di permettere attività educative che prevedano una frequente manipolazione.

2.9 *Collezioni che non rientrano nella politica di acquisizione*: Il museo può procedere all'acquisizione di oggetti o esemplari che non rientrino nell'ambito della politica dichiarata soltanto in casi eccezionali. In questi casi, le amministrazioni responsabili sono tenute a prendere in considerazione i pareri professionali disponibili, oltre quelli di tutte le parti interessate. La valutazione riguarderà il significato dell'oggetto o dell'esemplare nel suo contesto, come parte del patrimonio naturale o culturale da cui proviene, e l'interesse specifico di altri musei che collezionano questo tipo di materiale. In ogni caso, anche in queste circostanze, gli oggetti ed esemplari non possono essere acquisiti senza un valido titolo di proprietà. (vedi anche 3.4).

2.10 *Acquisizioni da parte di componenti delle amministrazioni responsabili o del personale museale*: Particolare vigilanza va osservata nel caso di vendita, offerta o donazione a fini di detrazione fiscale, da parte di componenti dell'amministrazione responsabile o del personale del museo o da membri delle loro famiglie o di persone a loro vicine.

2.11 *Deposito d'emergenza*: Nulla di quanto previsto da questo Codice impedisce a un museo di servire, previa autorizzazione, da deposito d'emergenza per oggetti o esemplari di provenienza ignota o acquisiti illecitamente e recuperati nel territorio di riferimento”.³²

³² In materia di alienazione delle collezioni, il Codice etico dell'ICOM per i musei prevede:

Gli standard previsti in materia di *cura delle collezioni* sono:

“2.18 *Permanenza delle collezioni*: Il museo è tenuto a stabilire e applicare politiche tali da garantire che le collezioni (permanenti e temporanee) e le informazioni associate, correttamente registrate, siano disponibili per l'uso corrente e siano trasmesse alle generazioni future nelle migliori condizioni possibili, tenuto conto delle conoscenze e delle risorse disponibili.

2.19 *Delega della responsabilità delle collezioni*: La responsabilità professionale della cura delle collezioni va attribuita a persone con appropriate conoscenze e competenze o che siano poste sotto un'adeguata supervisione (vedi 8.11).

2.20 *Documentazione delle collezioni*: La documentazione delle collezioni museali deve avvenire nel rispetto di standard professionali riconosciuti. La documentazione deve includere l'identificazione e la descrizione complete di ciascun oggetto, gli elementi associati ad esso, la provenienza, lo stato di conservazione, il trattamento ricevuto e la collocazione attuale. I dati devono essere conservati in luogo sicuro e supportati da sistemi di ricerca per la consultazione da parte del personale del museo e di altri utenti autorizzati.

2.21 *Protezione dai sinistri e dalle calamità*: Particolare attenzione va dedicata allo sviluppo di politiche di protezione delle collezioni durante i conflitti armati e le altre calamità naturali o provocate dall'uomo.

2.22 *Riservatezza dei dati e delle informazioni sulle collezioni*: Quando i dati relativi alle collezioni sono resi accessibili al pubblico, il museo è tenuto ad esercitare controlli per evitare la divulgazione di informazioni personali o di dati sensibili e di altro materiale confidenziale”.

2.23 *Conservazione preventiva*: La conservazione preventiva è un elemento importante delle politiche museali e della cura delle collezioni. I professionisti museali hanno la responsabilità fondamentale di creare e mantenere condizioni ambientali tali da proteggere le collezioni loro affidate, in deposito, in esposizione o in transito.

2.24 *Conservazione e restauro delle collezioni*: Il museo è tenuto a monitorare le condizioni delle collezioni per stabilire quando un oggetto o esemplare richieda interventi di conservazione o restauro e l'intervento di un conservatore o restauratore qualificato. L'obiettivo principale deve essere quello di stabilizzare le condizioni dell'oggetto o dell'esemplare. Tutte le procedure di conservazione devono essere documentate e nella misura del possibile reversibili e ogni modifica dell'oggetto o dell'esemplare originale deve essere chiaramente identificabile.

“2.12 *Diritto giuridico o altro diritto alla alienazione*: Qualora il museo abbia la facoltà giuridica di alienare le collezioni, o abbia acquisito oggetti alienabili, deve conformarsi rigorosamente alle procedure di legge e ad ogni altro obbligo previsto. Qualora l'acquisizione originaria sia soggetta a condizioni modali o ad altre restrizioni, queste devono essere rispettate, salvo poter chiaramente dimostrare che il loro rispetto sia impossibile o che esse siano di pregiudizio all'istituzione. Se necessario, un ricorso in materia dovrà avvenire per vie legali.

2.13 *Alienazione di collezioni museali*: L'alienazione di un oggetto o esemplare da una collezione museale deve avvenire solo a condizione che siano stati attentamente considerati la rilevanza del bene, la sua natura (rinnovabile o meno), lo status giuridico e il danno che tale de-accessione può comportare alla funzione di pubblico servizio del museo.

2.14 *Responsabilità nella alienazione*: La decisione di procedere alla alienazione spetta all'amministrazione responsabile, in accordo con il direttore e con il conservatore della collezione interessata. Accordi particolari sono possibili nel caso di collezioni in uso (vedi 2. e; 2.8).

2.15 *Alienazione di oggetti provenienti dalle collezioni*: Ogni museo è tenuto a avere una politica che definisca i metodi autorizzati per procedere all'alienazione permanente di un oggetto dalle collezioni, mediante donazione, trasferimento, scambio, vendita, rimpatrio o distruzione, e che permetta il trasferimento incondizionato del titolo di proprietà al soggetto ricevente. Dovranno essere dettagliatamente documentati la decisione di procedere all'alienazione; gli oggetti interessati; la destinazione finale. Di norma dovrà essere favorita la cessione ad altro museo.

2.16 *Ricavi da alienazione*: Le collezioni museali sono costituite a fini di pubblico interesse e non possono essere considerate fonte di reddito. Le somme o le compensazioni derivanti dalla alienazione di oggetti e esemplari provenienti dalle collezioni del museo devono essere usate esclusivamente a beneficio delle collezioni, di norma per l'incremento delle collezioni stesse.

2.17 *Acquisto di collezioni provenienti da alienazioni*: Al personale del museo, all'amministrazione responsabile, alle loro famiglie e alle persone a loro vicine non è consentito acquistare oggetti provenienti dalle collezioni di cui sono responsabili”.

2.25 *Condizioni di benessere degli animali vivi*: Un museo che conservi animali vivi deve assumere la piena responsabilità della loro salute e del loro benessere e redigere un regolamento per la sicurezza del personale e del pubblico, come degli animali, approvato da un esperto in veterinaria. Le modificazioni genetiche devono potersi chiaramente identificare.

2.26 *Uso personale delle collezioni museali*: Il personale del museo, l'amministrazione responsabile, le loro famiglie e le persone a loro vicine o altri, non possono in nessun caso appropriarsi per uso personale di oggetti o esemplari del museo, anche in via temporanea”.

Inoltre considerando che “i musei hanno particolari responsabilità verso la società per la cura, l'accesso e l'interpretazione delle testimonianze primarie raccolte e custodite nelle loro collezioni” il *Codice etico dell'ICOM per i musei* prevede:

“3.1 *Le collezioni come testimonianze primarie*: La politica delle collezioni del museo deve chiaramente indicare il valore delle collezioni come testimonianze primarie. Tale politica non deve essere impostata unicamente in base alle tendenze culturali del momento o agli usi contingenti del museo.

3.2 *Disponibilità delle collezioni*: I musei hanno una particolare responsabilità nel rendere quanto più disponibili e accessibili le collezioni e tutte le informazioni connesse, senza per questo venir meno alle limitazioni dovute a motivi di riservatezza e sicurezza.

3.3 *Raccolta sul campo*: I musei che intraprendono raccolte sul campo sono tenuti ad avere politiche rispondenti agli standard della ricerca scientifica e ad agire nel rispetto delle leggi nazionali, internazionali e dei trattati applicabili. La raccolta sul campo deve avvenire rispettando e tenendo in considerazione le opinioni delle comunità locali, le loro risorse ambientali, le loro pratiche culturali e il loro sforzo di valorizzare il patrimonio culturale e naturale.

3.4 Acquisizioni eccezionali di testimonianze primarie: In casi eccezionali un oggetto privo dell'attestazione di provenienza può avere in sé un valore talmente straordinario da rappresentare un contributo allo sviluppo della conoscenza; in tali casi è giustificata la sua salvaguardia in nome del pubblico interesse. L'acquisizione di un oggetto di questa natura nelle collezioni di un museo deve comunque essere sottoposta al parere di specialisti della materia, senza pregiudizi di ordine nazionale o internazionale. *(vedi 2.11)*

3.5 Ricerca: Le ricerche svolte dal personale del museo devono essere pertinenti alla sua missione e ai suoi obiettivi e conformi alle norme e alle pratiche etiche e scientifiche vigenti.

3.6 Analisi distruttive: Quando il museo svolge analisi di tipo distruttivo, la documentazione permanente dell'oggetto deve comprendere una relazione esaustiva sul materiale analizzato, sugli esiti delle analisi, sui risultati della ricerca, comprese le relative pubblicazioni.

3.7 Resti umani e oggetti di significato sacro: Le ricerche su resti umani o materiali di valore sacro devono essere compiute nel rigoroso rispetto degli standard professionali e degli interessi e delle credenze delle comunità, dei gruppi etnici o religiosi da cui l'oggetto proviene, se questi sono noti. *(vedi 2.5 e 4.3)*

3.8 Detenzione dei diritti sui materiali di ricerca: I professionisti di un museo che predispongono i materiali per la presentazione o la documentazione di una ricerca sul campo, devono operare con l'esplicito accordo del museo responsabile e nel rispetto dei diritti relativi a tale lavoro.

3.9 Condivisione delle conoscenze: I professionisti museali sono tenuti a condividere le loro conoscenze ed esperienze con colleghi, studiosi e studenti nei settori di loro competenza. Devono rispettare e riconoscere l'esperienza acquisita da altri e trasmettere le conoscenze e tecniche, perché anche gli altri ne possano beneficiare.

3.10 Cooperazione tra musei e con altre istituzioni: I professionisti museali devono riconoscere e favorire la collaborazione e lo scambio tra istituzioni che hanno interessi e pratiche collezionistiche simili. Ciò è particolarmente importante nel caso di istituti di istruzione superiore e di specifici servizi pubblici, in cui la ricerca può dar vita a importanti collezioni alle quali non è garantita la conservazione sul lungo periodo".³³

³³ In merito alle origini delle collezioni il Codice etico dell'ICOM per i musei prevede:

6.1 Cooperazione: I musei devono favorire la condivisione delle conoscenze, della documentazione e delle collezioni con i musei e gli organismi culturali che hanno sede nei paesi e nelle comunità di origine delle collezioni stesse. Va considerata la possibilità di istituire accordi di partenariato con musei di paesi o regioni che hanno perduto una parte consistente del loro patrimonio.

6.2 Ritorno di beni culturali: I musei devono essere pronti ad aprire un dialogo per favorire il ritorno di beni culturali nel paese o presso il popolo di origine. La procedura sarà imparziale, basata su criteri scientifici, professionali e umanitari rispondenti alla legislazione locale, nazionale e internazionale. Tale modalità è preferibile a un'azione intrapresa a livello governativo o politico.

6.3 Restituzione di beni culturali: Qualora il paese o il popolo di origine richiedano la restituzione di un oggetto o di un esemplare, dimostrando fondatamente che esso è stato esportato o comunque trasferito in violazione dei principi stabiliti dai trattati internazionali e nazionali, e dimostrino che l'oggetto appartiene al patrimonio culturale o naturale di quel popolo o paese, il museo interessato, purché la legge gli consenta di agire in tal modo, deve prontamente e responsabilmente attivarsi per collaborare alla restituzione.

6.3 Beni culturali provenienti da un paese occupato: I musei devono astenersi dall'acquistare o acquisire beni culturali provenienti da territori occupati. Sono altresì tenuti a rispettare pienamente leggi e convenzioni che regolano importazione, esportazione e trasferimento di materiali facenti parte del patrimonio culturale o naturale".

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|---|--|---|
| F. GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| F.1 | Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio | -Rilevamento e monitoraggio periodico delle condizioni microclimatiche (temperatura, umidità relativa, illuminazione) -Monitoraggio e prevenzione di attacchi di organismi (insetti e roditori) e microrganismi (batteri e funghi) -Manutenzione ordinaria (periodica) del patrimonio e delle strutture allestitivie | - Piani programmatici pluriennali di manutenzione - Programmazione su base annuale delle attività di restauro -Rilevamento e documentazione dello stato di conservazione (scheda conservativa) |
| F.2 | Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione | Procedure formalizzate per la movimentazione interna ed esterna | Individuazione del responsabile delle movimentazioni |
| F.3 | Incremento del patrimonio | -Documento programmatico in merito alla politica di acquisizioni e implementazioni del patrimonio coerente con la missione del museo | |
| F.4 | Registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio | -Registrazione progressiva e univoca in entrata del patrimonio / o inventario patrimoniale -Schede identificative delle opere in esposizione corredate da adeguata documentazione iconografica -Registrazione in entrata e in uscita del patrimonio a diverso titolo presente nel museo | -Stima patrimoniale aggiornata dei valori della collezione -Inventario dei beni -Catalogazione informatizzata con schede identificative del patrimonio presente nel museo corredate da adeguata documentazione fotografica secondo gli standard catalografici regionali e nazionali |
| F.5 | Esposizione permanente | -Selezione, ordinamento e presentazione delle opere sulla base di un progetto scientifico che evidenzi criteri e motivazioni delle scelte operate -Documentazione fotografica degli ordinamenti storici (in caso di nuovi allestimenti) | - Programmazione di esposizione a rotazione dei beni in deposito |
| F.6 | Esposizione temporanea | Documento programmatico in merito alla politica di esposizioni temporanee | |

| | | | |
|-----|--|---|--|
| F.7 | Programmi e attività di studio e ricerca | Attività di studio sulle proprie collezioni, adeguatamente documentata | <ul style="list-style-type: none"> -Programmazione pluriennale delle attività di studio e ricerca - Relazioni formalizzate con altri Enti e Istituti di ricerca; - Esistenza di un Catalogo scientifico completo del Museo -Piano di pubblicazioni scientifiche e divulgative sulle collezioni |
| F.8 | Organizzazione dei depositi | Ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza | Deposito patrimonio non esposto, ordinato e fruibile al pubblico in occasioni di eventi particolari |

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

Descrizione dell'ambito di analisi

I musei hanno come finalità istituzionale quella di offrire alla collettività un servizio culturale fondato essenzialmente sulla conservazione e valorizzazione delle opere in essi contenute. Strumenti fondamentali per adempiere a tale mandato sono la comunicazione e la promozione del patrimonio. La comunicazione deve avvenire sia in maniera informale, tramite ad esempio l'esistenza di un punto informativo, sia in maniera formale tramite la segnaletica, inclusa quella di identificazione dei materiali esposti, e la disponibilità di materiale informativo, cartaceo oppure online. Gli istituti devono aver cura che le informazioni siano sempre aggiornate ed esaurienti e che vengano date anche in inglese ed eventuali altre lingue se necessario.

In tutti gli istituti è basilare una buona segnaletica che, utilizzando differenti modalità, orienti il visitatore, anche con disabilità fisica, sensoriale o cognitiva, all'agevole fruizione degli spazi; nei musei più grandi le dimensioni possono infatti disorientare i visitatori procurando affaticamento fisico e psichico. L'esistenza di una planimetria complessiva dell'edificio e dell'area, con identificazione degli spazi che lo compongono, e un sistema di segnali coordinati che tramite segni, pittogrammi e brevi parole comunichi gli accessi, le uscite, i servizi e i percorsi, sono strumenti indispensabili per facilitare l'orientamento³⁴. Oltre a orientare i visitatori, gli istituti devono premurarsi di fornire informazioni circa le generalità del museo (orari e giorni di apertura, costo dei biglietti e delle attività, ecc.), i servizi disponibili, compresa l'eventuale mancata erogazione degli stessi, le collezioni e l'eventuale chiusura di sale. Il sistema di segnali coordinati di comunicazione sarà commisurato alla dimensione e all'ampiezza degli spazi del museo. La planimetria degli spazi, eventualmente corredata dalle informazioni sopra citate, è un basilare strumento informativo e dovrebbe essere presente in tutti gli istituti.

Adeguate spazio va dato inoltre all'utilizzo delle tecnologie. L'importanza della rete come primo approccio conoscitivo fra l'utente/visitatore e gli istituti museali è stata più volte messa in evidenza³⁵. Pertanto, la disponibilità di informazioni online sull'accesso al museo, sui servizi, sulle collezioni, sulle attività extra - incluso social network, applicazioni, ecc. - e la loro efficacia in termini di aggiornamento ed esaustività delle informazioni, diventano di primaria importanza. Tali considerazioni trovano ulteriore fondamento nell'importanza di soddisfare esigenze informative di flussi turistici più o meno distanti, di categorie particolari di utenti (ad esempio le persone con disabilità che intendano verificare la possibilità di accesso e fruizione) e di aprirsi quanto più possibile a quella parte di società civile che costituisce attualmente il non pubblico e soprattutto alle giovani generazioni, che frequentano sempre meno i musei, in quanto evidentemente non attrattivi. Ai visitatori vanno offerti strumenti multimediali che divulgino contenuti scientifici tramite l'integrazione di testi, immagini, audio e video, affiancandosi così ai tradizionali sistemi didattici. Si fa riferimento con ciò alle applicazioni scaricabili su tablet e telefoni mobili di ultima generazione e, più in generale, all'edutainment, ovvero un'ampia gamma di attività che attraverso modalità divertenti e di svago veicolano conoscenza.

Questo ambito si riferisce anche alle attività di valorizzazione in senso stretto, quali mostre, eventi, disponibilità degli spazi per iniziative di interesse della comunità, ecc. che costituiscono il volto pubblico dei musei e rappresentano spesso la prima spinta da parte del pubblico ad avere un contatto diretto con gli istituti culturali. Mostre ed eventi, in particolare, devono essere in linea con la missione e con le politiche messe in atto dal museo e devono sempre

³⁴ Per le specifiche tecniche può essere utile la consultazione delle "Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale" (Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, DM 28 marzo 2008, p. 21 e ss.), documento che enuncia i principi essenziali, ad esempio, l'eliminazione della complessità non necessaria, l'utilizzo di differenti modalità, il rilievo alle informazioni più importanti, il comfort della visuale, ecc.; e del già citato *Linee guida per la comunicazione all'interno dei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*.

³⁵ Si faccia riferimento alle indagini segnalate nelle note precedenti.

garantire la qualità dei contenuti/materiali esposti e la conservazione delle opere. Nel caso delle esposizioni temporanee devono inoltre essere tenuti in considerazione i principi generali di gestione dei prestiti e degli scambi di opere d'arte tra le istituzioni, fissati in ambito internazionale³⁶.

L'ambito include, da un lato, gli strumenti di mediazione e le attività che l'istituto mette a disposizione dei visitatori per decodificare il valore culturale dei beni posseduti e diffonderne la conoscenza (ad esempio le guide brevi e i cataloghi), dall'altro lato, le attività e le iniziative mirate ad avvicinare il pubblico al museo come gli eventi, i laboratori, le indagini sul pubblico e altro ancora.

Particolarmente rilevante è la realizzazione di strumenti di informazione e mediazione dei significati. Il bisogno di conoscenza costituisce la motivazione principale che spinge alla visita³⁷. I contenuti presenti nei diversi strumenti di sussidio alla visita devono essere inseriti in un sistema comunicativo coordinato, tramite cui è possibile costituire un rapporto fra il pubblico e le opere. I fattori da tenere in considerazione sono molteplici: la tipologia delle opere e la mancanza/presenza di una relazione tra le opere stesse, le scelte operate in fase di allestimento, l'ambiente fisico in cui sono collocate, ecc. Risulta particolarmente rilevante che gli istituti museali e similari soddisfino quanto più possibile la crescente diversificazione della società dal punto di vista etnico, sociale, di genere, culturale, di età; ecc. E a tal proposito sono particolarmente utili tutte le attività volte alla conoscenza del pubblico per poter orientare politiche ed iniziative. Gli strumenti in grado di intercettare interessi e bisogni possono essere diversi, fra questi i questionari, focus group, indagini online, registro dei visitatori, indagini osservanti, ecc. E' infatti tramite servizi ed offerte rivolti specificatamente a distinte fasce di pubblico che gli istituti "mediano" i contenuti informativi attivando una molteplicità di processi formativi negli individui e stimolando forme di apprendimento diversificate.

Particolare peso va dato al tema della trasparenza, a cui gli istituti museali sono chiamati a corrispondere in quanto erogatori di un servizio pubblico. In tale ottica un punto nodale è rappresentato dall'esistenza di una Carta della Qualità dei Servizi, elaborata in relazione alla missione specifica del museo. Tale documento, obbligatorio per tutti gli istituti/uffici che forniscono servizi al pubblico, individuando gli standard qualitativi minimi di erogazione dei servizi, costituisce non solo una forma di "rendicontazione" ed impegno nei confronti dell'utenza, ma anche uno strumento di autovalutazione per gli istituti stessi.

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* include il principio che "al museo spetta l'importante compito di sviluppare il proprio ruolo educativo e di richiamare un ampio pubblico proveniente dalla comunità, dal territorio o dal gruppo di riferimento. L'interazione con la comunità e la promozione del suo patrimonio sono parte integrante della funzione educativa del museo". La declinazione di questo principio comporta che:

4.1 Esposizioni permanenti, mostre temporanee e attività speciali: Esposizioni permanenti e mostre temporanee, materiali o virtuali, devono corrispondere alla missione, alle politiche e agli obiettivi dichiarati dal museo. Non devono compromettere né la qualità, né la salvaguardia, né la conservazione delle collezioni.

4.2 Interpretazione degli oggetti esposti: I musei devono garantire che le informazioni fornite nelle esposizioni permanenti e temporanee siano fondate, esatte e tengano nella dovuta considerazione i gruppi sociali e le credenze rappresentati.

³⁶ http://www.lending-for-europe.eu/fileadmin/CM/public/documents/references/Bizot_Admin_of_loans.pdf.

³⁷ Tale rilievo è messo in evidenza anche da alcune indagini recenti condotte dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. A titolo esemplificativo si menzionano due indagini: 1. la consultazione pubblica "Il museo che vorrei", online sul sito istituzionale dal 21 novembre al 14 dicembre 2012. Alla domanda "quali di questi aspetti/servizi ritiene più interessanti per la fruizione dei luoghi della cultura?" oltre il 77% degli intervistati ha risposto "le opere d'arte esposte" ed il 54% ha risposto "il materiale informativo quale pannelli, didascalie, ecc."; 2. Ludovico Solima, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, cit., p. 95 e 112.

4.3 Esposizione di materiali sensibili: L'esposizione di resti umani e di materiale sacro deve rispettare le norme professionali e, qualora l'origine sia nota, gli interessi e le credenze della comunità e dei gruppi etnici o religiosi da cui gli oggetti provengono. Questi ultimi devono essere esposti con il massimo riguardo e nel rispetto dei sentimenti di dignità umana propria di tutti i popoli.

4.4 Ritiro dall'esposizione al pubblico: Il museo è tenuto a rispondere con prontezza, rispetto e sensibilità a eventuali richieste avanzate dalle comunità di origine di ritirare dall'esposizione al pubblico resti umani oppure oggetti sacri o di valore rituale. Analogamente, dovrà rispondere prontamente a eventuali richieste di restituzione dei materiali. La politica adottata dai musei deve stabilire con precisione le procedure da seguire nell'ottemperare a tali richieste.

4.5 Esposizione di materiali di provenienza non certificata: I musei devono evitare di esporre o usare in altro modo materiali di provenienza incerta o ignota, nella consapevolezza che l'uso o l'esposizione di tali oggetti possono essere interpretati quale consenso e incoraggiamento dato dal museo al traffico illecito del patrimonio culturale.

4.6 Pubblicazioni: Le informazioni pubblicate dai musei, in qualsiasi forma, devono essere documentate ed esatte, nonché tenere nella dovuta considerazione le discipline scientifiche, le società e le credenze religiose di cui trattano. Le pubblicazioni non devono mai compromettere gli standard qualitativi dell'istituzione museale.

4.7 Riproduzioni: La realizzazione di facsimili, riproduzioni o copie di oggetti presenti nelle collezioni non deve danneggiare l'integrità degli originali. Ogni copia deve essere permanentemente segnalata in quanto facsimile”.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

In tale ambito sono stati individuati i seguenti requisiti:

- G.1 Segnaletica
- G.2 Strumenti informativi
- G.3 Comunicazione integrata nell'allestimento
- G.4 Didattica museale ed educazione al patrimonio
- G.5 Relazioni con il pubblico

Sono stati considerati standard minimi i seguenti aspetti:

- L'indicazione chiara ed evidente del nome completo del museo e degli orari di apertura all'esterno della struttura
- La presenza di strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo
- La presenza di informazioni disponibili a stampa e online sul museo, sulle collezioni, sui servizi e sul territorio;
- La presenza di didascalie e pannelli informativi o schede mobili con informazioni chiare e leggibili
- La presenza di un sito web specifico o di una sezione all'interno del sito del Polo museale/ente proprietario/sistema museale
- Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo
- Informazione sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività per persone con disabilità
- La realizzazione di attività educative per diverse fasce di pubblico e la presenza di visite guidate e percorsi tematici
- La presenza sul sito web dei principali contatti e di un indirizzo di posta elettronica
- La presenza della Carta della Qualità dei Servizi.

Per quanto attiene gli obiettivi di miglioramento, necessari per assicurare una migliore comunicazione, diversi sono gli aspetti degni di attenzione. Un primo riguarda l'esigenza di poter disporre, all'esterno del museo di segnaletica sulle strade di avvicinamento e, all'interno del museo, di dépliant e materiale informativo in più lingue, almeno in inglese, così come di rendere disponibili online informazioni sul museo in più lingue. Altri strumenti informativi, ormai essenziali per un luogo culturale che si apre al dialogo con il territorio e con tutte le espressioni della società civile, riguardano l'organizzazione e la gestione di blog, di profili di social network e di newsletter.

Sempre in un'ottica di migliore comunicazione, si segnala l'opportunità che il museo possa dotarsi di strumenti multimediali riguardanti il museo, le collezioni e il territorio, possibilmente anche con applicazioni specifiche per persone con disabilità sensoriale o cognitiva, alla luce di importanti esperienze già realizzate in alcuni musei italiani sia statali che gestiti da enti locali: un museo, dunque, in grado di comunicare con tutti i pubblici e di rendere la visita un'esperienza formativa ed "emozionante". Applicazioni scaricabili per smartphone e tablet riguardanti le collezioni, le mostre temporanee o aspetti significativi della storia del territorio completano gli strumenti di comunicazione, di cui un museo in prospettiva si dovrà dotare per rinnovare il "ricordo" della visita e porre le basi per un dialogo culturale non episodico con il pubblico.

Fra gli strumenti di mediazione è stata individuata la disponibilità di un catalogo o di una guida breve del museo. Ulteriori strumenti possono essere le audio o video guide nonché le applicazioni per tablet e smartphone, anche in inglese o più lingue. Le modalità di distribuzione potrebbero essere anche tramite podcast scaricabile online, a pagamento o gratuito.

Per persone con disabilità sensoriale o cognitiva sarebbe utile la presenza di strumenti e sussidi specifici quali audiovisivi, mappe tattili, individuazione di percorsi specifici o la realizzazione di attività dedicate.

Di rilevante importanza l'organizzazione di mostre temporanee con diretta attinenza con le collezioni e con i valori culturali del territorio. Da segnalare che il museo potrebbe inoltre rendersi contenitore ed ospitare mostre temporanee organizzate da altri soggetti o realizzare mostre in collaborazione. Ulteriore obiettivo di miglioramento è la programmazione di eventi finalizzati alla promozione delle collezioni, del museo e del territorio, quali ad esempio conferenze, visite speciali tematiche, incontri, concerti, letture o altro. Anche le attività di ricerca e le pubblicazioni sulle collezioni museali e sul territorio costituiscono un obiettivo di miglioramento. Tra le pubblicazioni si includono cataloghi (anche online), pubblicazioni dedicate a fasce di utenza particolare (es. bambini, studenti, persone con disabilità...) o pubblicazioni multimediali (cd, dvd, e-book). Le attività di ricerca possono essere svolte da personale del museo o in collaborazione con le università o con altri istituti culturali (archivi, biblioteche).

Obiettivo di qualità è inoltre la realizzazione di laboratori artistici e di animazione per le diverse fasce di utenza e di corsi di formazione per insegnanti, operatori didattici o altri utenti, da realizzarsi su prenotazione o in orari stabiliti. Questi ultimi possono essere realizzati anche in collaborazione con altri enti, eventualmente accreditati per la formazione.

Per ciò che concerne le agevolazioni, è stato individuato come obiettivo di miglioramento la disponibilità di agevolazioni tramite riduzioni, tariffe famiglia, convenzioni, biglietti integrati, facility card, abbonamenti annuali, gratuità. Queste ultime possono essere strutturali (es. prima domenica del mese), occasionali (es. in occasione di feste o iniziative particolari) o per fasce di età (bambini, anziani...).

Sarebbe auspicabile la presenza di un registro che raccolga considerazioni o suggerimenti da parte dei visitatori. Questo dovrebbe essere ben visibile e segnalato all'entrata del museo. Complementare potrebbe essere la predisposizione di un apposito form scaricabile dal sito in cui l'utente può lasciare commenti e proposte. In entrambi i casi è necessario il monitoraggio sistematico.

Sarebbe inoltre particolarmente utile la realizzazione di indagini periodiche sul pubblico finalizzate alla conoscenza del pubblico e alla verifica della customer satisfaction. Tali indagini, da effettuarsi con cadenza strutturale almeno una volta all'anno, potrebbero essere rivolte sia al pubblico effettivo, che

quello occasionale, potenziale, al non pubblico e all'utenza web. Le modalità potrebbero tenere in considerazione interviste, focus group, questionari cartacei o online, indagini osservanti o strumenti analytics per il web (ad es. *Google analytics* e altri strumenti di monitoraggio di siti web e social network) e potrebbero essere realizzate eventualmente in collaborazione con le associazioni dei consumatori. Per rimanere in tema di pubblico potenziale e non pubblico, sarebbe inoltre altrettanto utile la realizzazione di attività specifiche per queste fasce di utenza con frequenza almeno annuale.

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|-----------------------|---|---|
| G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| G.1 | Segnaletica | <ul style="list-style-type: none"> -Indicazione chiara ed evidente del nome completo del museo e degli orari di apertura all'esterno della sede -Presenza di strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo (segnaletica informativa, direzionale ed identificativa) | Presenza di segnaletica sulle strade di avvicinamento |
| G.2 | Strumenti informativi | <ul style="list-style-type: none"> -Sito web specifico o sezione all'interno dell'ente di appartenenza con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sui documenti istituzionali, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività. -Presenza di dépliant e materiale informativo sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio -Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo -Informazione sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività per persone con disabilità | <ul style="list-style-type: none"> -Presenza di informazioni sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio disponibili online in più lingue, almeno in inglese -Presenza di dépliant e materiale informativo all'interno del museo, anche in lingua straniera -Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo, anche in lingua straniera -Audio guida, anche in lingua straniera -Guida multimediale, anche in lingua straniera -Strumenti specifici per persone con disabilità sensoriale o cognitiva |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|---|---|--|
| G.3 | Comunicazione integrata nell'allestimento | Didascalie e pannelli informativi o schede mobili con informazioni chiare e leggibili | <ul style="list-style-type: none"> -Didascalie e pannelli informativi o schede mobili, anche in lingua straniera, preferibilmente in inglese -Strumenti multimediali riguardanti il museo, il patrimonio e il territorio -Software e applicazioni scaricabili per dispositivi mobili riguardanti il patrimonio e le mostre temporanee -Strumenti che facilitino l'accessibilità al patrimonio per persone con disabilità |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|--|--|--|
| G.4 | Attività educative e di valorizzazione / promozione del patrimonio | -Attività educative per diverse fasce di pubblico -Visite guidate e percorsi tematici | -Laboratori per le diverse fasce di utenza -Eventi finalizzati alla promozione del patrimonio, del museo e del territorio -Mostre temporanee con diretta attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del territorio -Attività promozionali specifiche per il non pubblico o il pubblico potenziale - Attività di mediazione culturale e mediazione sociale -Visite guidate e percorsi tematici in altra lingua (utile per turisti) - Incontri formativi per insegnanti, operatori didattici o altri utenti - Progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola – lavoro e del conseguimento dei crediti formativi -Elaborazione congiunta con Ministero competente per l'Istruzione/uffici scolastici regionali e/o scuole di vario ordine e grado di programmi educativi concordati e dell'offerta formativa educativa -Seminari su contenuti specialistici |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|---------------------------|---|---|
| G.5 | Relazioni con il pubblico | -Presenza sul sito web dei principali contatti e di un indirizzo di posta elettronica -Esistenza di una procedura di reclamo formalizzata con indicazione dei tempi di risposta e del referente Adozione e pubblicazione di una Carta dei Servizi | -Newsletter aggiornata con frequenza almeno mensile -Presenza del museo in blog o social network con aggiornamento almeno settimanale -Presenza e monitoraggio di un registro (cartaceo o online) che raccolga considerazioni o suggerimenti dei visitatori -Predisposizione di un'attività di rilevazione e di analisi almeno annuale della fruizione (customer satisfaction), con indicazione specifica degli strumenti adottati per lo svolgimento di tale attività -Indagini sul non pubblico, anche al fine di verificare i bisogni e le aspettative dell'utenza -Procedure di accountability/pubblicazione di report dei risultati attesi nella programmazione annuale e degli obiettivi raggiunti |

H. RAPPORTI CON IL TERRITORIO E CON GLI STAKEHOLDER

Descrizione dell'ambito di analisi

La caratterizzazione degli istituti culturali italiani, così capillarmente diffusi sul territorio, rende l'Ambito VIII dell'Atto di indirizzo" particolarmente rilevante ai fini dell'individuazione di livelli uniformi della valorizzazione. Inoltre, l'attuale scenario macroeconomico - caratterizzato da una progressiva diminuzione di finanziamenti - rende necessario sviluppare la cultura della relazione in rete di musei, luoghi della cultura, monumenti e diverse espressioni del territorio oltre che la messa a sistema di attività e di servizi culturali tra i musei, con l'obiettivo di pervenire a proficue alleanze fra i diversi soggetti operanti sul territorio. Tale indirizzo, coerente con lo sviluppo di un sistema museale regionale nel quadro del Sistema museale nazionale, può essere attuato tramite piani integrati di valorizzazione fra diversi istituti o enti, e può generare ricadute positive nelle medesime organizzazioni e in altri settori quali il turismo, le infrastrutture, e quelli produttivi in genere.

Come ribadito anche dal *Codice etico* dell'ICOM, approvato a Seul nel 2004, i musei devono "sviluppare il proprio ruolo educativo e richiamare un ampio pubblico proveniente dalla comunità, dal territorio o dal gruppo di riferimento. L'interazione con la comunità e la promozione del suo patrimonio sono parte integrante della funzione educativa del museo".

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* inserisce fra i principi fondamentali la stretta collaborazione fra l'istituto e la comunità di riferimento. Le collezioni di un museo, infatti, sono testimonianze delle comunità di provenienza e non semplici proprietà del museo. Favorire la condivisione delle conoscenze, della documentazione e delle collezioni stesse con le istituzioni culturali limitrofe è un presupposto fondamentale, anche in un'ottica di turismo culturale sostenibile³⁸.

In particolare il *Codice etico dell'ICOM per i musei* prevede:

6.5 Comunità esistenti: Quando le attività del museo coinvolgono una comunità esistente o il suo patrimonio, le acquisizioni devono aver luogo esclusivamente sulla base di un mutuo ed esplicito consenso, senza sfruttare in alcun modo il proprietario o chi ha fornito le informazioni. Il rispetto dovuto al volere della comunità coinvolta deve risultare prevalente.

6.6 Finanziamento di interventi che coinvolgono una comunità: Nella ricerca di finanziamenti destinati ad attività che coinvolgono comunità esistenti, gli interessi di queste ultime non devono essere compromessi in alcun modo (...)

6.7 Uso di collezioni provenienti da comunità esistenti: L'uso da parte del museo di collezioni che provengono da comunità esistenti esige il rispetto della dignità umana, delle tradizioni e delle culture che utilizzano tali materiali. Le collezioni devono essere utilizzate per promuovere il benessere, lo sviluppo sociale, la tolleranza e il rispetto, favorendo l'espressione multisociale, multiculturale e multilinguistica (...)

6.8 Organizzazioni di sostegno: I musei sono tenuti a creare condizioni favorevoli all'ottenimento del sostegno delle organizzazioni espressioni della comunità (per esempio delle associazioni "Amici del museo" e di altre analoghe), riconoscendone il contributo e promuovendo un armonioso rapporto tra il personale del museo e la comunità".

In tale ottica, assume importanza anche quanto espresso dalla Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (più nota come "Convenzione di Faro"), innanzi citata. Tale testo, in particolare nella parte III, pone l'attenzione alla responsabilità condivisa nei confronti del patrimonio culturale e alla partecipazione del pubblico affinché nella gestione del patrimonio culturale sia possibile, tra le altre cose, sviluppare

³⁸ Dichiarazione sulla sostenibilità del turismo culturale firmata nel 2007 dall'ICOM e World Federation of Friends of Museums.

il contesto giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile e, altresì, a rispettare e incoraggiare iniziative volontarie che integrino i ruoli delle autorità pubbliche.

Tale Ambito si articola in tre indirizzi generali: il consolidamento della vocazione territoriale dell'istituto culturale, sia attraverso la formalizzazione nei documenti programmatici, che tramite la contestualizzazione dei beni nel territorio mediante strumenti di sussidio alla visita; il coinvolgimento degli enti territoriali nelle attività istituzionali e di valorizzazione, ad esempio attraverso iniziative espositive coprodotte o co-programmate, la predisposizione o promozione di itinerari turistico-culturali oppure la predisposizione di forme di integrazione tariffaria; la promozione del territorio attraverso l'esistenza presso i singoli istituti culturali di informazioni, cartacee o multimediali, relative ad altre realtà del territorio.

I processi di innovazione che hanno coinvolto negli ultimi anni le pubbliche amministrazioni hanno portato a dare particolare risalto al tema della trasparenza e dell'accountability. La pubblica amministrazione infatti, in quanto erogatrice di servizi al pubblico, deve porre in essere azioni finalizzate alla condivisione del progetto culturale con gli stakeholder e, come evidenziato dal *Codice etico* dell'ICOM, al più ampio coinvolgimento dei medesimi, soprattutto delle associazioni "Amici del museo" e similari, creando condizioni favorevoli all'ottenimento del sostegno per realizzare le attività in programma. Inoltre, non deve essere tralasciata l'importanza di comprendere i bisogni dei visitatori, degli utenti dei servizi e di tutti i vari portatori di interesse. Queste consultazioni contribuiscono ad indirizzare in maniera più efficace le attività del museo verso le necessità delle diverse tipologie di fruitori. I portatori di interesse cambiano al variare dei servizi e delle attività dell'amministrazione, e conseguentemente varia il loro peso e l'importanza. Le categorie di interlocutori individuate sono: le associazioni di volontariato, le associazioni di settore, le onlus in generale, le organizzazioni di diversa natura che rappresentano le comunità locali e gli operatori economici, le università e gli istituti culturali che operano sul territorio, i privati proprietari di beni culturali. Gli enti territoriali, anch'essi portatori di interesse, sono stati inclusi per ragioni di omogeneità nell'Ambito Rapporti con il territorio.

Requisiti, Standard minimi, Obiettivi di miglioramento

In tale ambito sono stati presi in considerazione i seguenti requisiti:

- H.1 Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale
- H.2 Contestualizzazione del patrimonio del museo nel territorio
- H.3 Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali anche in una logica di network
- H.4. Coinvolgimento degli stakeholder

I requisiti di tale Ambito sottintendono tre indirizzi generali. Il primo è il consolidamento della vocazione territoriale dell'istituto culturale, che può avvenire sia attraverso la formalizzazione nei documenti programmatici quali statuti, regolamenti o altro delle attività o delle iniziative rivolte al territorio sia tramite la contestualizzazione dei beni nel territorio mediante strumenti di sussidio alla visita. Il secondo indirizzo è il coinvolgimento degli enti territoriali nelle attività istituzionali e di valorizzazione, ad esempio attraverso iniziative espositive coprodotte o co-programmate, la predisposizione o promozione di itinerari turistico-culturali oppure la predisposizione di forme di integrazione tariffaria. Il terzo indirizzo riguarda più specificatamente i rapporti con i portatori di interesse locali.

Se la vocazione territoriale sarà adeguatamente declinata nei documenti programmatici elaborati da ciascun museo, la contestualizzazione dei beni esposti in rapporto alla storia del territorio è da considerarsi strumento essenziale per corrispondere al ruolo di riferimento culturale che un museo deve esercitare rispetto alla propria comunità di appartenenza. La presenza di spazi attrezzati per iniziative d'interesse collettivo rappresenta, senza dubbio, un

ulteriore elemento di qualità, in grado di favorire un dialogo costante con tutte le espressioni del territorio e, conseguentemente, di rendere il museo un “cuore” pulsante per la comunità stessa.

Il coinvolgimento degli stakeholder tiene conto, da un lato, dell'individuazione delle distinte segmentazioni di stakeholder di cui si intende favorire la partecipazione e, dall'altro, dell'individuazione delle forme più idonee di “rendicontazione” di tali attività per finalità di trasparenza. L'audit civico fa riferimento all'opportunità di poter avere da parte degli utenti la valutazione dei servizi erogati tramite l'utilizzo di metodologie scientifiche. Lo standard minimo di qualità è qui rappresentato dalla necessità che ogni museo proceda ad individuare, nei propri documenti programmatici, i propri stakeholder e, di conseguenza, i possibili strumenti di dialogo e di coinvolgimento.

Sempre in un'ottica di dialogo costante con il territorio, come obiettivi di miglioramento potranno porsi tutte le iniziative che favoriscano il coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali, in una logica di network, per un progetto culturale efficace e condiviso, a partire dall'integrazione dei servizi culturali e di reti museali, dalla predisposizione e promozione di itinerari turistico-culturali e, a livello operativo, di iniziative di valorizzazione condivise, quali la partecipazione al Sistema museale nazionale.

Tra gli obiettivi di miglioramento particolarmente qualificanti, si segnala l'opportunità di condividere con essi il progetto culturale, anche attraverso attività congiunte, e conseguentemente di verificare con loro il livello di qualità dei servizi raggiunto attraverso l'azione del museo.

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|--|--|---|
| H. RAPPORTI CON IL TERRITORIO E CON GLI STAKEHOLDER | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| H.1 | Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale | Indicazione, nei documenti programmatici, dei compiti e delle funzioni che il museo svolge in riferimento al contesto territoriale | |
| H.2 | Contestualizzazione del patrimonio /del museo nel territorio | Presenza di elementi che correlino il patrimonio museale ai contesti storico-culturali-ambientali di appartenenza | Indicazione di programmi e attività di studio e ricerca da svolgere nel contesto territoriale |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| H.3 | Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali (istituti culturali similari o affini, enti pubblici, realtà del territorio, ecc.) anche in una logica di network | Analisi del contesto territoriale e dei soggetti singoli o collettivi che vi operano | <ul style="list-style-type: none"> - Attività di studio e ricerca sul patrimonio materiale e immateriale del territorio di riferimento - Integrazione dei servizi culturali e di reti museali -Predisposizione e promozione di itinerari turistico-culturali -Realizzazione di iniziative coprodotte o co-programmate -Elaborazione di offerte rivolte alle persone con disabilità condivise con le associazioni, le strutture, le scuole e gli operatori -Predisposizione di forme di integrazione tariffaria, anche con le strutture ricettive e le aziende di trasporto -Verifica dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte in collaborazione -Avvio di relazioni sistematiche con i sistemi della formazione, dell'artigianato, dell'industria, proponendo il museo come presidio culturale e storico del territorio (anche ai fini dello sviluppo della creatività, del design, del "saper fare"). -Partecipazione a progetti di rete |
| H.4 | Coinvolgimento degli stakeholder | Individuazione degli stakeholder e dei possibili strumenti di dialogo nei documenti programmatici elaborati dal museo | <ul style="list-style-type: none"> -Definizione di accordi e iniziative con gli stakeholder, anche con riguardo alle associazioni di settore in ordine all'offerta per persone con disabilità -Verifica con gli stakeholder dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte sotto il profilo delle politiche culturali, economiche e sociali tramite periodici report e iniziative pubbliche di condivisione |

RIEPILOGO TABELLE

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| A. STATUS GIURIDICO | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| A.1 | Dotazione di uno statuto/regolamento | Statuto/regolamento con chiara indicazione almeno dei seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> - denominazione - sede - natura giuridica - missione - patrimonio - funzioni e compiti svolti - ordinamento - assetto finanziario | |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

B. ASSETTO FINANZIARIO

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|--|--|---|
| B.1 | <p>a) Per i musei dotati di <u>autonomia finanziaria</u>: rappresentazione della dimensione della gestione corrente dell'ultimo anno a norma di legge</p> <p>b) Per i musei non dotati di <u>autonomia finanziaria</u>: capacità di rappresentazione della dimensione economica del museo attraverso uno schema riepilogativo che evidenzia la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione</p> | <p>Documento finanziario con voci di entrata (ripartite tra autofinanziamento e risorse esterne) e di uscita (con distinzione delle spese derivanti dal funzionamento ordinario, dalla gestione e cura delle collezioni, dai servizi al pubblico e dalle attività culturali, dagli investimenti e dallo sviluppo).</p> | <p>- Adozione di modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio sociale, analisi di impatto</p> <p>-Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori, crowdfunding, ecc.)</p> |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

C. STRUTTURA

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|--------------------------------------|--|--|--|
| C.1 | Destinazione d'uso degli spazi museali | Il museo deve disporre di spazi idonei e adeguati per lo svolgimento delle sue funzioni di: - conservazione - esposizione permanente - accoglienza/informazioni/biglietteria -servizi igienici, anche per persone con disabilità | Il museo può disporre dei seguenti spazi e servizi al pubblico: <ul style="list-style-type: none"> - esposizioni temporanee - uffici per il personale - archivio * - biblioteca * - fototeca* - aula per attività educative - laboratorio fotografico - laboratorio di restauro - altri laboratori - sala/e studio - sala conferenze/proiezioni - biglietteria - spazi arredati per la sosta del pubblico - spazi attrezzati per caffetteria/ristorante - guardaroba / deposito oggetti personali - bookshop - spazi esterni - servizi/spazi per adulti con bambini (quali fasciatoio, spazi allattamento, scaldabiberon, passeggini) - collegamento wi-fi - spazi adeguati per iniziative di interesse della comunità - parcheggi di prossimità (anche con spazi riservati alle persone con disabilità) *con accesso regolamentato per particolari categorie di utenti |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

C. STRUTTURA

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|-------------------------------------|---|---|
| C.2 | Comfort delle sale | -Presenza di impianti di illuminazione adeguata -Pulizia adeguata e costante della struttura e degli impianti | -Presenza di impianti che garantiscano idonee condizioni ambientali |
| C.3 | Accesso alle persone con disabilità | -Accesso alle strutture museali -Individuazione di un percorso minimo | Predisposizione di forme alternative per il godimento in loco dei beni per persone con disabilità (es. visita virtuale, percorsi dedicati) |
| C.4 | Sicurezza | Adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate. L'edificio deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. | -Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze -Predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio museale -Predisposizione della Carta del rischio dei materiali -Adeguate coperture assicurative -Facility report |

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|---|--|---|--|
| D. ORGANIZZAZIONE | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| D.1 | Apertura | Apertura almeno 24 ore settimanali (compreso o il sabato o la domenica) e, nel caso di aperture stagionali, almeno 100 giorni all'anno | Aumento dell'orario di apertura rispetto allo standard |
| D.2 | Registrazione degli ingressi | Registrazione puntuale degli ingressi, anche se a titolo gratuito | <ul style="list-style-type: none"> - Adozione di modalità elettroniche di registrazione degli ingressi - Possibilità di pagamento elettronico - Possibilità di prenotazione e/o prevendita anche online dei biglietti, delle visite guidate, delle attività di laboratorio, sia per i singoli che per i gruppi - Disponibilità di agevolazioni tramite riduzioni, tariffe famiglia, convenzioni, biglietti integrati, facility card, abbonamenti annuali, gratuità |
| D.3 | Piano annuale delle attività | Piano annuale delle attività con indicazione delle iniziative, delle mostre, delle pubblicazioni e del pubblico a cui sono rivolte nonché degli interventi di riallestimento previsti | <ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione a progetti di rete, anche con il coinvolgimento delle "comunità di eredità", così come definite dalla Convenzione di Faro. - Documentazione e valutazione delle attività |
| D.4 | Piano annuale delle attività educative | Piano annuale delle attività educative con indicazione dei progetti, delle partnership e del pubblico a cui sono rivolte | <ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a progetti di rete - Documentazione e valutazione delle attività educative |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

E. PERSONALE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|--|--|---|
| E.1 | Direttore del museo | Individuazione formale della figura di direttore con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti | -Aggiornamento continuo |
| E.2 | Curatore delle collezioni | Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | -Aggiornamento continuo -Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete |
| E.3 | Responsabile della sicurezza | Individuazione formale della figura di responsabile della sicurezza , eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | Aggiornamento continuo |
| E.4 | Responsabile dei servizi educativi | Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | -Aggiornamento continuo -Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete |
| E.5 | Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie | Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico | - Aggiornamento continuo - Potenziamento di competenze nel management e nella gestione amministrativa ed economico-finanziaria |

| | | | |
|-----|---|--|--|
| E.6 | Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising | | -Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale -Aggiornamento continuo |
| E.7 | Responsabile della comunicazione | | -Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale -Aggiornamento continuo |
| E.8 | Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza | Presenza continua durante gli orari di apertura del museo di personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza munito di cartellino identificativo | - Individuazione di un responsabile dei servizi di vigilanza e accoglienza - Aggiornamento continuo - Capacità di esprimersi in inglese e/o in un'altra lingua straniera - Assistenza per persone con disabilità o esigenze particolari svolta con specifica competenza professionale |
| E.9 | Responsabile gestione risorse umane interne ed esterne | | -Audit periodico del personale e valutazione del suo grado di soddisfazione -Analisi dei bisogni formativi e piano di formazione del personale -Misure per la motivazione e incentivazione del personale |

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|---|--|---|
| F. GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| F.1 | Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio | -Rilevamento e monitoraggio periodico delle condizioni microclimatiche (temperatura, umidità relativa, illuminazione) -Monitoraggio e prevenzione di attacchi di organismi (insetti e roditori) e microrganismi (batteri e funghi) -Manutenzione ordinaria (periodica) del patrimonio e delle strutture allestitivie | - Piani programmatici pluriennali di manutenzione - Programmazione su base annuale delle attività di restauro -Rilevamento e documentazione dello stato di conservazione (scheda conservativa) |
| F.2 | Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione | Procedure formalizzate per la movimentazione interna ed esterna | Individuazione del responsabile delle movimentazioni |
| F.3 | Incremento del patrimonio | -Documento programmatico in merito alla politica di acquisizioni e implementazioni del patrimonio coerente con la missione del museo | |
| F.4 | Registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio | -Registrazione progressiva e univoca in entrata del patrimonio / o inventario patrimoniale -Schede identificative delle opere in esposizione corredate da adeguata documentazione iconografica -Registrazione in entrata e in uscita del patrimonio a diverso titolo presente nel museo | -Stima patrimoniale aggiornata dei valori della collezione -Inventario dei beni -Catalogazione informatizzata con schede identificative del patrimonio presente nel museo corredate da adeguata documentazione fotografica secondo gli standard catalografici regionali e nazionali |
| F.5 | Esposizione permanente | -Selezione, ordinamento e presentazione delle opere sulla base di un progetto scientifico che evidenzi criteri e motivazioni delle scelte operate -Documentazione fotografica degli ordinamenti storici (in caso di nuovi allestimenti) | - Programmazione di esposizione a rotazione dei beni in deposito |
| F.6 | Esposizione temporanea | Documento programmatico in merito alla politica di esposizioni temporanee | |

| | | | |
|-----|--|---|--|
| F.7 | Programmi e attività di studio e ricerca | Attività di studio sulle proprie collezioni, adeguatamente documentata | <ul style="list-style-type: none"> -Programmazione pluriennale delle attività di studio e ricerca - Relazioni formalizzate con altri Enti e Istituti di ricerca; - Esistenza di un Catalogo scientifico completo del Museo -Piano di pubblicazioni scientifiche e divulgative sulle collezioni |
| F.8 | Organizzazione dei depositi | Ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza | Deposito patrimonio non esposto, ordinato e fruibile al pubblico in occasioni di eventi particolari |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|-----------------------|--|--|
| G.1 | Segnaletica | <p>-Indicazione chiara ed evidente del nome completo del museo e degli orari di apertura all'esterno della sede</p> <p>-Presenza di strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo (segnaletica informativa, direzionale ed identificativa)</p> | Presenza di segnaletica sulle strade di avvicinamento |
| G.2 | Strumenti informativi | <p>-Sito web specifico o sezione all'interno dell'ente di appartenenza con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sui documenti istituzionali, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività.</p> <p>-Presenza di dépliant e materiale informativo sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio</p> <p>-Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo</p> <p>-Informazione sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività per persone con disabilità</p> | <p>-Presenza di informazioni sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio disponibili online in più lingue, almeno in inglese</p> <p>-Presenza di dépliant e materiale informativo all'interno del museo, anche in lingua straniera</p> <p>-Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo, anche in lingua straniera</p> <p>-Audio guida, anche in lingua straniera</p> <p>-Guida multimediale, anche in lingua straniera</p> <p>-Strumenti specifici per persone con disabilità sensoriale o cognitiva</p> |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|--|--|--|
| G.3 | Comunicazione integrata nell'allestimento | Didascalie e pannelli informativi o schede mobili con informazioni chiare e leggibili | <ul style="list-style-type: none"> -Didascalie e pannelli informativi o schede mobili, anche in lingua straniera, preferibilmente in inglese -Strumenti multimediali riguardanti il museo, il patrimonio e il territorio -Software e applicazioni scaricabili per dispositivi mobili riguardanti il patrimonio e le mostre temporanee -Strumenti che facilitino l'accessibilità al patrimonio per persone con disabilità |
| G.4 | Attività educative e di valorizzazione / promozione del patrimonio | <ul style="list-style-type: none"> -Attività educative per diverse fasce di pubblico -Visite guidate e percorsi tematici | <ul style="list-style-type: none"> -Laboratori per le diverse fasce di utenza -Eventi finalizzati alla promozione del patrimonio, del museo e del territorio -Mostre temporanee con diretta attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del territorio -Attività promozionali specifiche per il non pubblico o il pubblico potenziale - Attività di mediazione culturale e mediazione sociale -Visite guidate e percorsi tematici in altra lingua (utile per turisti) - Incontri formativi per insegnanti, operatori didattici o altri utenti - Progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola – lavoro e del conseguimento dei crediti formativi -Elaborazione congiunta con Ministero competente per l'Istruzione/uffici scolastici regionali e/o scuole di vario ordine e grado di programmi educativi concordati e dell'offerta formativa educativa -Seminari su contenuti specialistici |

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE

| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
|---|---------------------------|---|---|
| G.5 | Relazioni con il pubblico | -Presenza sul sito web dei principali contatti e di un indirizzo di posta elettronica -Esistenza di una procedura di reclamo formalizzata con indicazione dei tempi di risposta e del referente Adozione e pubblicazione di una Carta dei Servizi | -Newsletter aggiornata con frequenza almeno mensile -Presenza del museo in blog o social network con aggiornamento almeno settimanale -Presenza e monitoraggio di un registro (cartaceo o online) che raccolga considerazioni o suggerimenti dei visitatori -Predisposizione di un'attività di rilevazione e di analisi almeno annuale della fruizione (customer satisfaction), con indicazione specifica degli strumenti adottati per lo svolgimento di tale attività -Indagini sul non pubblico, anche al fine di verificare i bisogni e le aspettative dell'utenza -Procedure di <i>accountability</i> /pubblicazione di report dei risultati attesi nella programmazione annuale e degli obiettivi raggiunti |

| LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI | | | |
|--|--|--|---|
| H. RAPPORTI CON IL TERRITORIO E CON GLI STAKEHOLDER | | | |
| Codice ambito e numero del requisito | Requisito | Standard minimi | Obiettivi di miglioramento |
| H.1 | Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale | Indicazione, nei documenti programmatici, dei compiti e delle funzioni che il museo svolge in riferimento al contesto territoriale | |
| H.2 | Contestualizzazione del patrimonio /del museo nel territorio | Presenza di elementi che correlino il patrimonio museale ai contesti storico-culturali-ambientali di appartenenza | Indicazione di programmi e attività di studio e ricerca da svolgere nel contesto territoriale |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| H.3 | Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali (istituti culturali simili o affini, enti pubblici, realtà del territorio, ecc.) anche in una logica di network | Analisi del contesto territoriale e dei soggetti singoli o collettivi che vi operano | <ul style="list-style-type: none"> - Attività di studio e ricerca sul patrimonio materiale e immateriale del territorio di riferimento - Integrazione dei servizi culturali e di reti museali -Predisposizione e promozione di itinerari turistico-culturali -Realizzazione di iniziative coprodotte o co-programmate -Elaborazione di offerte rivolte alle persone con disabilità condivise con le associazioni, le strutture, le scuole e gli operatori -Predisposizione di forme di integrazione tariffaria, anche con le strutture ricettive e le aziende di trasporto -Verifica dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte in collaborazione -Avvio di relazioni sistematiche con i sistemi della formazione, dell'artigianato, dell'industria, proponendo il museo come presidio culturale e storico del territorio (anche ai fini dello sviluppo della creatività, del design, del "saper fare"). -Partecipazione a progetti di rete |
| H.4 | Coinvolgimento degli stakeholder | Individuazione degli stakeholder e dei possibili strumenti di dialogo nei documenti programmatici elaborati dal museo | <ul style="list-style-type: none"> -Definizione di accordi e iniziative con gli stakeholder, anche con riguardo alle associazioni di settore in ordine all'offerta per persone con disabilità -Verifica con gli stakeholder dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte sotto il profilo delle politiche culturali, economiche e sociali tramite periodici report e iniziative pubbliche di condivisione |