

22 agosto 2018 11:32

## Sistema museale nazionale, Ferrari (Toscana): legare gli obiettivi alle risorse, il nodo è cruciale



**Roberto Ferrari**, direttore Cultura e Ricerca della Regione Toscana, in questa intervista ad **AgCult** saluta con favore la nascita del Sistema museale nazionale anche se non nasconde che “si sarebbe potuto fare di più”. A cominciare da “una maggiore reciprocità tra Stato e Regioni”. Ferrari è stato chiamato a far parte, insieme ad altri esperti del settore, della Commissione per il Sistema Museale Nazionale e ad essa spettano sia compiti relativi all’accreditamento sia attività di proposta per il potenziamento del Sistema medesimo oltre che l’aggiornamento dei livelli di qualità.

Secondo il direttore Cultura della Toscana “si tratta di un sistema costruito ‘in assenza di obiettivi operativi’” e per rispondere a questa debolezza occorre lavorare su tre livelli: “I LUQV (che incidono su ‘dotazioni’ e ‘comportamenti’), la programmazione (mediante cui chiarire obiettivi operativi e modalità per il loro perseguimento), e le risorse (e quindi i mezzi per raggiungere gli obiettivi)”.

In sostanza, occorre legare il raggiungimento dei requisiti all’assegnazione delle risorse (anche quelle di investimento come quelle che derivano dal Fondo Sviluppo e Coesione). Infatti, secondo Ferrari, “è impossibile pensare che un sistema di accreditamento non sia anche un sistema selettivo”, in alternativa, “il rispetto di livelli minimi di valorizzazione rischia di risultare decorativo”.

**Lei è stato designato dalla Conferenza Unificata a partecipare alla Commissione per il Sistema Museale Nazionale (SMN). Un parere sulla nascita del Sistema?**

Vorrei prima di tutto salutare con soddisfazione l’avvio del Sistema Museale Nazionale. Si tratta di una tappa importante, che si inserisce – come ICOM ha

ricordato nel contributo alla Commissione di Studio presieduta dal prof. Casini – in un lungo dibattito iniziato negli anni '60 e che ha visto nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (2001) e nella previsione di livelli uniformi di qualità della valorizzazione (LUQV) nel Codice dei beni culturali (2004) all'art. 111 un definitivo riconoscimento. Certamente oggi il quadro istituzionale è mutato.

### **Cosa intende?**

Il DM del 2001 nasceva in un contesto assai diverso (a partire dal noto d.lgs. 112/1998, in particolare artt. 148-155), segnato da un progressivo (ed in gran parte inattuato sul fronte dei musei) trasferimento di funzioni dallo Stato alle Regioni e agli enti locali, poi culminato nella riforma del Titolo V della Costituzione; in quel contesto, il proposito di trasferire la gestione dei musei statali agli enti locali destò il timore che ciò avvenisse in assenza di regole comuni, e indusse il Ministero ad adottare le specifiche norme tecniche che costituiscono ancora oggi per le politiche di settore il riferimento più importante in tema di sviluppo dei musei. Una preoccupazione per così dire 'istituzionale', che ha prodotto una forte responsabilizzazione delle Regioni, che hanno nei fatti tradotto quel modello – in forme diverse, ma entro un approccio comune – in sistemi concreti, di programmazione, finanziamenti, sistemi di monitoraggio e valutazione.

Oggi, mi pare che il tentativo sia quello di raccordare i 'livelli di qualità' ad uno specifico assetto organizzativo, che deriva dal processo di riforma del Ministero. In sostanza, la definizione di un ideal-tipo di museo (cosa dovrebbe essere e cosa dovrebbe fare un istituto museale) può supportare la costruzione dei poli museali regionali e quindi dare corpo alla fattiva collaborazione tra musei statali e non statali, e questo mi pare un proposito condivisibile.

### **Si poteva fare di più?**

Se entriamo nel merito dei LUQV non notiamo significativi scostamenti dal lavoro del 2001, e questo a mio avviso segnala due questioni: la prima è che la ricerca sul patrimonio culturale (museale in questo caso) fatica a fornire risposte nei tempi necessari. Da anni la consapevolezza sul ruolo dei musei nella società è al centro del dibattito, non solo scientifico, eppure al momento cruciale non emergono indicazioni operative davvero nuove, oltre a generici auspici, o alla esaltazione di isolate buone pratiche.

Se è vero, come da più elementi emerge, che le identità di museo possono essere multiple, questa varietà andrebbe studiata analiticamente, cristallizzata in forme ancorché temporanee, e dovrebbe incidere (nel caso di specie) sui c.d. livelli di qualità della valorizzazione. O esistono varianti tangibili nella costruzione del SMN che tengono conto degli obiettivi specifici e delle morfologie museali, o rischiamo di divaricare ancor di più il rapporto tra retorica dei musei e loro modalità di funzionamento. Così si può dire di molti altri temi ricorrenti: le modalità di 'fare sistema', il raccordo con la programmazione in altri settori, il coinvolgimento dei pubblici, etc...

La seconda questione è al contempo teorico-metodologica e pragmatica: la riflessione sugli obiettivi della valorizzazione. Il modello logico di costruzione degli standard è stato (non solo in Italia, ben inteso), fin dal DM del 2001, quello di una definizione astratta, per consentire a qualunque museo (per dimensioni, posizione, collezione, etc...) di rispondere ai requisiti previsti (secondo principi di 'adeguatezza', 'congruità'), ovviamente concentrando sul raggiungimento di quei requisiti specifici sforzi e risorse. È questo un grande merito del sistema, e la chiave per la sua applicazione a livello nazionale.

Tuttavia emerge che si tratta di un sistema costruito 'in assenza di obiettivi operativi'. E questo è vero sia rispetto alle macro-categorie in cui potremmo distinguere, pur con le necessarie sovrapposizioni, l'orientamento dei musei (finalità turistica, culturale, sociale) sia nel merito di ciascuna categoria. Nel mondo anglosassone la questione è stata affrontata con il c.d. funding agreement, un patto semplice che chiarisce quali siano gli obiettivi di miglioramento che il museo (il singolo museo 'in carne ed ossa', non una fattispecie) intende raggiungere.

### **Cosa pensa quindi che si possa rispondere a questa debolezza?**

Penso che questa fragilità sul lato degli obiettivi chiarisca che è urgente lavorare in modo organico e sincronizzato su tre traiettorie del Sistema Museale Nazionale: i LUQV (che incidono su 'dotazioni' e 'comportamenti'), la programmazione (mediante cui chiarire obiettivi operativi e modalità per il loro perseguimento), e le risorse (e quindi i mezzi per raggiungere gli obiettivi).

In tema di programmazione, la rapida costruzione di un repertorio e una letteratura di casi pratici (buoni e cattivi) potrà favorire e rafforzare quello scambio tra pari che gli operatori museali in parte praticano e che costituisce spesso l'unico modo per risolvere tempestivamente problemi quotidiani, e urgenti. Un sistema nazionale si misurerà anche sulla capacità di dare risposte a questioni operative, tangibili.

Ad un livello istituzionale auspico che le strategie condivise in sede di Accordi Valorizzazione (art. 112 del Codice) tra Regioni e Ministero possano trovare nel Sistema Museale Nazionale un riferimento univoco, e che all'organismo regionale di accreditamento possa corrispondere una cabina di regia regionale che elabori una strategia di crescita del sistema museale. Senza una strategia culturale (che comprenda, oltre ai musei e alle aree archeologiche, i sistemi documentari, i luoghi della memoria, le sedi dello spettacolo dal vivo, etc..), che solo la scala regionale può assicurare, nessun sistema museale (regionale o nazionale) può funzionare, con il rischio di isolamento dei musei (in tal senso le riflessioni condotte con riferimento all'ambito VIII – rapporti con il territorio del DM del 2001 dal gruppo coordinato da Montella sono ancora attuali).

### **Cosa intende per riferimento univoco tra Stato e Regioni?**

Mi permetta una semplificazione: se decidiamo (e questo è sottinteso nel SMN) che per un museo la priorità sia rispondere ai requisiti incardinati nel SMN, bisognerà essere coerenti e conseguenti. Ed anche le risorse che vengono assegnate a quel museo dovranno essere condizionate al rispetto di un percorso di priorità. Niente sostegno alle mostre se dentro al museo nessuno si prende cura delle collezioni, ad esempio. O almeno distinguere diversi percorsi entro cui la vita del museo può svilupparsi, mediante acquisizioni, rafforzamento organizzativo, capacità di attrarre pubblico e stabilire collaborazioni.

### **A quali risorse si riferisce in particolare?**

Ai contributi che a vario titolo si assegnano ai musei e in particolare a quelle che, per definizione, vengono spese mediante la collaborazione tra Stato e Regione (ed enti locali): le risorse che derivano dal Fondo Sviluppo e Coesione. Anche il finanziamento di interventi di restauro, recupero funzionale, addizione museale, possono e devono collocarsi in una strategia di valorizzazione regionale, o il lavoro fatto fin qui sarà in parte sprecato.

### **A proposito di rapporto Stato-Regioni è soddisfatto della impostazione del SMN?**

Va dato atto alla Commissione di studio e in generale al Ministero di aver coinvolto

le Regioni, oltre che importanti associazioni di categoria e operatori del settore, fin dall'inizio. Proprio in ragione di questo orientamento mi sarei aspettato una maggiore reciprocità.

### **Cioè?**

L'accreditamento si svolge su due binari: per i musei e i luoghi della cultura non di appartenenza statale interviene l'organismo di accreditamento regionale; per i musei e i luoghi della cultura statali invece la verifica è condotta dalla DG Musei. A mio avviso, stante la presenza dei Direttori dei Poli museali regionali negli organismi regionali (unitamente a rappresentanti di ANCI e UPI), si poteva evitare questo doppio binario, confermando piena fiducia agli organismi regionali e rendendo semplice il meccanismo.

### **Una semplificazione**

No, una cosa semplice. Se le fai semplici dall'inizio poi non devi semplificare alcunché. Semplificare è complicato a volte.

### **Tornando al tema delle risorse: l'ipotesi di fondo unico dei musei la convince?**

Al di là dei titoli, ovviamente il tema delle risorse è cruciale, come dicevo, anche per dare credibilità al sistema. Senza un rapido impegno sulle risorse, si rischia non solo di rallentare la costruzione del SMN, ma di mettere in crisi i meccanismi che già funzionano, nei quali i sistemi di accreditamento regionali sono utilizzati per la assegnazione di contributi. Ci sono tempi stretti per il raccordo tra sistemi regionali e nazionale, e senza un chiarimento sulle risorse si rischia di mettere mano a leggi, regolamenti, strumenti informativi etc... e poi doverli rimaneggiare a breve. Si tratta di passaggi delicati e complessi, farli avendo il quadro chiaro fin dall'inizio è essenziale.

Peraltro esistono già esempi di accordi Stato-Regione per assegnare secondo criteri condivisi risorse a una pluralità di beneficiari secondo schemi differenziati per regione (penso, tra i vari, alla pluriennale esperienza del sostegno alle residenze teatrali), e quindi auspico che il tema sia affrontato rapidamente.

### **Partendo dal caso toscano, quali prospettive intravede?**

Di fronte alla riduzione di risorse e alla inerzia dei modelli organizzativi finora sperimentati, è impossibile pensare che un sistema di accreditamento non sia anche un sistema selettivo. In Toscana solo il 10% circa dei musei è riconosciuto. Selezionare è sempre importante, ancora di più se nella regione insistono oltre 700 musei, e l'accreditamento è requisito di accesso a specifiche risorse. Il raccordo con il sistema di finanziamento è quindi essenziale; in alternativa, il rispetto di livelli minimi di valorizzazione rischia di risultare decorativo. Un sistema selettivo, ma temperato da meccanismi di solidarietà che vanno ancora consolidati (tema complesso, ma l'esempio dei sistemi bibliotecari mi pare costituisca un interessante modello). L'obiettivo rimane quello della crescita dei sistemi museali, non certo quello della loro estinzione.

In ultimo, il tema delle competenze e della ricerca. In sintesi: mi pare urgente creare una organizzazione stabile (in cui la DG Educazione e ricerca del Ministero può svolgere un ruolo cruciale) dei rapporti tra accademia, istituti culturali e di ricerca, scuole di alta formazione e musei, sia per promuovere nuove ricerche sulle collezioni, sui luoghi, sul rapporto tra musei e contesti, sui pubblici, sia per aggiornare i contenuti della valorizzazione, evitando che la banalizzazione della comunicazione museale induca a competere al ribasso con altre forme di conoscenza o svago. Anche su questo stiamo lavorando in Toscana, mediante una misura a valere su

risorse FSE che sarà resa pubblica nei prossimi mesi, e che è il frutto della collaborazione con il sistema della ricerca, delle imprese e degli operatori culturali, riuniti in un tavolo di cooperazione denominato Piattaforma regionale di specializzazione "Tecnologie – Beni Culturali e Cultura".

### **Come si innesterebbe un'ulteriore riforma del Ministero in questo quadro?**

Male, perché c'è da portare a regime quanto di recente è stato fatto, anche apportando miglioramenti sul piano soprattutto della capacità organizzativa. Un ulteriore cambiamento strutturale rischia di far fare ai musei la fine di Giuseppe Corte nel racconto Sette Piani di Dino Buzzati: per futili motivi, e senza una vera ragione apparente, in attesa di essere curato e dimesso, il paziente viene spostato dal settimo piano (quello dei casi meno gravi) al temutissimo primo piano, ed alla fine le persiane scorrevoli della sua stanza cominciano a chiudersi.

### **Leggi anche:**

[Sistema museale nazionale: si parte. I 'caveat' dell'ICOM](#)

[Conferenza Unificata, designati i membri della Commissione per il Sistema Museale Nazionale](#)

[Sistema Museale nazionale, Lampis firma il decreto di organizzazione e funzionamento](#)

[Nasce il Sistema Museale Nazionale: ecco il decreto firmato da Franceschini](#)

# Ag|Cult

Agenzia giornalistica **AgCult**  
registrazione al Tribunale di Roma 195/2017  
Via Cattaro, 28 - 00198 Roma  
[redazione@agcult.it](mailto:redazione@agcult.it)