

# AUTOVALUTAZIONE DEI POLI, DELLE RETI E DEI SISTEMI MUSEALI DELLE MARCHE ANNUALITA' 2021 REPORT

Si è conclusa nel mese di luglio 2021 la prima campagna di Autovalutazione destinata a monitorare, tramite una specifica scheda di autovalutazione compilabile on line, lo stato delle aggregazioni museali presenti nella nostra regione, siano esse poli museali locali, reti museali territoriali/tematiche, o sistemi museali integrati, secondo la definizione che di tali sistemi aggregativi è stata data per la prima volta nel Piano Triennale della Cultura 2017/2019 (D.A. n. 50/2017). Tale monitoraggio può svolgere un ruolo determinante per la programmazione delle politiche di settore che da tempo vede la Regione Marche interessata a incentivare le dinamiche di rete.

In particolare, stando a quanto riportato nella Deliberazione Amministrativa sopra citata, i modelli aggregativi presi in considerazione sono i seguenti:

- **Polo Museale Locale:** realtà costituita da strutture museali (e/o altri istituti e luoghi della cultura pertinenti ad uno stesso ambito urbano) di diversa tipologia e condizione giuridica (pubblica e privata), che fanno riferimento ad una stessa area urbana;
- **Rete Museale Territoriale o Tematica:** modello di aggregazione tra istituti museali (e/o altri istituti e luoghi della cultura) appartenenti a realtà urbane differenti ma culturalmente affini per storia e tradizioni, o omogenei per tipologia e ambito tematico che, in una logica sistemica flessibile, possono definire strategie di valorizzazione integrata, elaborare progetti unitari, o anche svolgere una funzione trainante (o di riferimento) nei confronti di un più ampio tessuto di realtà urbane di piccole dimensioni appartenenti ad aree territoriali contigue;
- **Sistema Territoriale Integrato:** inteso come modello di una innovativa forma di aggregazione che, partendo dagli istituti e dai luoghi della cultura, vada a costituire reti territoriali/tematiche in stretta sinergia con le realtà produttive economiche, artigianali, turistiche locali.

Parlare di poli, reti e sistemi significa riflettere su una riorganizzazione del sistema museale regionale, in una logica di sostenibilità e in una prospettiva di qualità. Nella regione Marche l'elevato numero di istituti museali di dimensioni medio piccole impone di adottare percorsi di progressivo miglioramento condivisi, in grado di assicurare una corretta e virtuosa gestione soprattutto grazie alla presenza di competenze professionali indispensabili, contrastando il fenomeno della pura e semplice gestione amministrativa dei beni, di per sé non sufficiente a garantire il raggiungimento di livelli dotazionali e prestazionali conformi agli standard museali individuati a livello ministeriale (DM 113/2018) e regionale (DGR 809/2009).

Per queste ragioni la politica museale promossa dalla Regione negli ultimi anni ha inteso agevolare la diffusione di nuove modalità aggregative tramite la creazione di poli museali locali che operino a livello urbano, reti museali tematiche e territoriali e sistemi territoriali integrati.

Muovendo da tali premesse con DDPF n. 14/CEI del 13/02/2018 è stata approvata la graduatoria di merito relativa all'Avviso pubblico per "Contributi per i musei e le raccolte museali del territorio. Interventi di sistema" (lo scorrimento della graduatoria è stato concesso con DGR n. 539/2018 e DDPF/CEI n. 135/2018) con cui sono stati finanziati 18 progetti di rete finalizzati allo sviluppo e al potenziamento delle attività di fruizione, valorizzazione e gestione dell'offerta culturale dei musei.

La risposta degli enti locali, massiccia per numero di comuni coinvolti nei progetti di rete e di notevole spessore per la qualità complessiva dei progetti presentati, ha indotto a ritenere opportuno continuare su questa strada, creando sinergie e 'reti di servizi' e utilizzando modelli innovativi di gestione e nuove tecnologie comunicative.

Per tali ragioni nel Documento di programmazione Cultura 2019 (DGR n. 382 dell'01/04/2019) sono state adottate due linee di azione a sostegno degli istituti museali, destinate rispettivamente, la prima, ai musei e alle aggregazioni museali urbane, la seconda, alle aggregazioni museali territoriali.

Il nuovo sistema di *governance* regionale intende pertanto favorire, da un lato, forme innovative e di gestione dei musei basate sull'individuazione di musei 'cardine' cui dovrà essere affidato il ruolo primario di 'capofila' di aggregazioni urbane, dall'altro una efficace razionalizzazione dei servizi, economie di scale e scelte programmatiche unitarie, tramite lo sviluppo di forme aggregative museali.

Con DDPF n. 354/2019 e DDPF n. 355/2019 sono stati dunque approvati due bandi per la concessione di contributi destinati rispettivamente ai musei 'capofila' e relativi poli urbani e alle aggregazioni museali.

La risposta del territorio, anche in questo caso, è stata vivace e propositiva, consentendo il finanziamento di n. 9 progetti destinati al sostegno dei musei 'capofila' e dei relativi poli museali urbani (comuni di Fermo, Pesaro, Jesi, San Benedetto del Tronto, Fabriano, Macerata, Ancona, Fano e Ascoli Piceno) e n. 11 progetti finalizzati al sostegno di poli/reti/sistemi museali (comuni di Urbania, Belmonte Piceno, San Severino Marche, Senigallia, San Ginesio, Grottammare, Camerino, Campofilone, Montalto delle Marche, Tolentino, Porto Recanati).

Ora che finalmente i musei possono nuovamente aprire al pubblico in possesso di 'green pass', dopo il forzato periodo di sospensione delle attività in seguito all'emergenza sanitaria causata dal diffondersi della pandemia 'Covid - 19', sempre più pressante appare la necessità di attuare una politica di cooperazione fra i diversi soggetti che operano all'interno del territorio nel settore della gestione e della valorizzazione degli istituti culturali e del patrimonio in essi contenuto, coinvolgendo anche particolari associazioni ed enti che da tempo svolgono la loro attività nel settore della valorizzazione dei beni culturali.

Accrescere la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale marchigiano partendo dalla messa a sistema degli istituti culturali (musei, raccolte museali, biblioteche, archivi, teatri, aree e parchi archeologici, in sinergia con eventuali realtà private) e operando secondo logiche unitarie capaci di accrescerne la sostenibilità e di generare economie di scala, costituisce quindi una linea prioritaria di sviluppo del settore. In un contesto più ampio ciò consentirà di predisporre una serie di azioni volte a garantire una maggiore conoscenza dei territori nella loro complessa articolazione e nella reciproca interazione fra strutture di conservazione, patrimonio monumentale, beni storico-culturali, contesto naturale e produttivo.

L'azione di monitoraggio sullo stato delle aggregazioni museali presenti nel territorio marchigiano consente di mettere a fuoco punti di forza e di debolezza, esperienze 'virtuose' e criticità, e di approfondire l'analisi delle esigenze che hanno spinto molti istituti museali a prendere parte a diverse realtà associative, al fine di conseguire obiettivi e risultati differenti. La possibilità di appartenere a diverse tipologie di aggregazioni, fortemente sollecitata anche dalla politica museale regionale, consente infatti di poter rispondere a diverse esigenze e a dinamiche di comunicazione e valorizzazione del territorio di appartenenza.

L'invito a partecipare alla prima campagna di autovalutazione dedicata alle aggregazioni museali è stato rivolto alle strutture museali che nell'ambito dell'Autovalutazione dei musei e delle raccolte 2019 hanno dichiarato di appartenere a un polo/rete/sistema museale e a tutte le realtà territoriali risultate destinatarie di contributi assegnati con bandi regionali indirizzati al sostegno e alla creazione di modelli aggregativi su scala variabile.

## I POLI, LE RETI, I SISTEMI MUSEALI

La campagna di autovalutazione 2021 rivolta ai poli, alle reti, ai sistemi museali delle Marche ha visto la partecipazione delle seguenti 29 aggregazioni:

1. Polo Museale Locale di Acqualagna
2. Polo Museale Locale 'Mira Ancona'
3. BIM Tronto – Sistema Museale Piceno
4. Rete dei Musei Civici di Ascoli Piceno
5. Polo Museale Locale 'Camerino Musei: Civici e Diocesani'
6. Rete dei Musei Scientifici della Provincia di Macerata
7. Sistema Territoriale Integrato 'Ecomuseo della valle dell'Aso'
8. Polo Museale Locale 'Musei Civici Comune di Castelfidardo'
9. Polo Museale Locale 'Musei Civici di Cossignano'
10. Polo Museale Locale 'Sistema Museale del Comune di Fano'
11. Rete Museale Territoriale 'Rete Civica Musei di Fermo'
12. Polo Museale Locale 'Gradara capitale del Medioevo'
13. Rete Museale Tematica e Territoriale delle Città Lottesche delle Marche
14. Rete Museale urbana MJ – Musei Jesi
15. Associazione Sistema Museale della Provincia di Macerata
16. Polo Museale Locale 'Macerata Musei'
17. Polo Museale Locale di Mogliano
18. Polo Museale Locale di Monsampolo del Tronto
19. Polo Museale 'Città di Sisto V' a Montalto delle Marche
20. Polo Museale Locale di Palazzo Leopardi a Montefortino
21. Polo Museale Offagna
22. Polo Museale Locale 'Pesaro Musei'
23. Rete Museale Tematica 'Musei Sistini'
24. Polo Museale Locale 'Museo del Mare' a San Benedetto del Tronto
25. Polo Museale Locale di San Severino Marche
26. Polo Museale Locale 'Circuito Museale Senigallia'
27. Polo Museale Locale 'Tolentino Musei Civici'
28. Polo Museale Locale 'Treia Musei'
29. Polo Museale Locale 'Urbania – Casteldurante'

## TIPOLOGIA, COSTITUZIONE E SEDE

### • **Tipologia prevalente di aggregazione museale**

*Su 29 aggregazioni:*

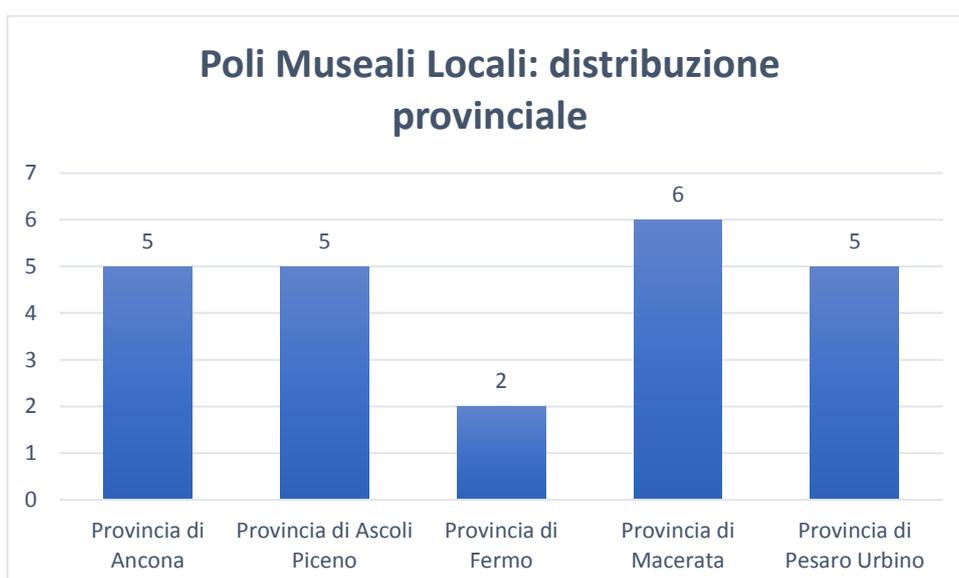
- 23 appartengono a un Polo Museale Locale
- 3 appartengono a una Rete Museale Tematica
- 2 appartengono a una Rete Museale Territoriale
- 1 appartiene a un Sistema Territoriale Integrato



L'analisi dei dati conferma la netta predominanza, nel territorio regionale, dei Poli museali locali, pari al 79% del totale, risultato che rafforza quanto già evidenziato con l'Autovalutazione dei musei e delle raccolte 2019, in cui su 94 istituti in rete, ben 48 dichiararono di appartenere a un Polo Museale Locale.

La diffusione di aggregazioni su scala urbana consente infatti ai comuni marchigiani, spesso di ridotte dimensioni, ma dotati di numerosi istituti e luoghi della cultura come musei, biblioteche, teatri, archivi, aree archeologiche, oltre a chiese, edifici monumentali, strutture di natura culturale o aziendale, di attuare una gestione associata che permetta la condivisione del personale e la razionalizzazione dei servizi. A livello regionale la tipologia aggregativa rappresentata dal Polo Museale Locale è realizzata sia in presenza di un soggetto aggregatore che svolga funzioni trainanti di 'capofila', come nel caso dei cinque capoluoghi di provincia e dei comuni di Jesi, Fano, Senigallia e San Benedetto del Tronto, sia nell'ambito di piccole realtà urbane dotate di diverse strutture museali, sia pubbliche che private (si vedano in particolare i casi di Acqualagna, Camerino, Castelfidardo, Cossignano, Gradara, Mogliano, Monsampolo del Tronto, Montalto delle Marche, Montefortino, Offagna, San Severino Marche, Tolentino, Treia, Urbania).

La distribuzione territoriale su base provinciale relativa ai Poli Museali Locali è piuttosto uniforme, eccezione fatta per la provincia di Fermo, come di seguito illustrato:



Seguono, a grande distanza, le 3 Reti Museali Tematiche (Rete dei Musei Scientifici della Provincia di Macerata, Rete Museale delle Città Lottesche, Rete Museale dei 'Musei Sistani'), le 2 Reti Museali Territoriali (BIM Tronto- Sistema Museale Piceno, Associazione Sistema Museale della Provincia di Macerata) e l'unico Sistema Territoriale Integrato rappresentato dall'Ecomuseo della Valle dell'Aso.

Funzionali alla protezione, conservazione e valorizzazione di un determinato contenuto culturale (nel nostro caso gli istituti dedicati alla scienza e a due figure fortemente legate alla nostra regione come Lorenzo Lotto e Papa Sisto V), le reti museali tematiche operano in genere in maniera trasversale sul territorio regionale, spesso in sinergia con altre realtà nazionali e internazionali. A sostegno di tale tipologia aggregativa la politica regionale ha predisposto e attuato specifiche linee di intervento al fine di favorire la diffusione della conoscenza di contenuti culturali fortemente connotanti in grado di aggregare intorno a tematiche unitarie azioni di recupero e rivitalizzazione della memoria, della storia e delle tradizioni di un territorio (cfr. DGR 382/2019, scheda n. 3, 'Progetti speciali di valorizzazione', contributi alla Rete Tematica delle Città Lottesche e alle Città Crivellesche).

Sono invece indirizzate alle attività di valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale presente nel territorio di riferimento, le Reti Museali Territoriali, spesso operanti nella prospettiva di uno sviluppo sostenibile e in una logica di partenariato con altri soggetti, pubblici e privati (si prenda in considerazione in particolare il caso del Bacino Imbrifero Montano del Tronto BIM – Sistema Museale Piceno, un consorzio nato con l'obiettivo di favorire il progresso economico e sociale della popolazione abitante nei Comuni del Piceno). Diverso è infine il caso dell'Ecomuseo della Valle dell'Aso, appartenente alla tipologia dei Sistemi Territoriali Integrati, la cui *mission* è la valorizzazione di un intero territorio connotato da ambienti di vita tradizionali, un patrimonio naturalistico e storico-artistico rilevante e soprattutto identitario per la collettività e le realtà produttive che vi operano. Obiettivo di tale tipologia aggregativa è l'attuazione di una politica di sostegno e di sviluppo del sistema produttivo locale, tramite strategie mirate all'innovazione, alla creazione di nuovi modelli imprenditoriali, di gestione e alla realizzazione di servizi di rete che coinvolgano soggetti di diversa natura e capacità.

Il numero complessivo dei musei 'in rete' risultante dall'autovalutazione è di 256 unità. Tale cifra tuttavia va ridimensionata, poiché si deve tenere presente che uno stesso istituto museale può appartenere a più aggregazioni. Ciò accade in particolare nel caso della provincia di Ascoli Piceno e di Macerata, dove la presenza del Sistema Museale Piceno BIM – Tronto, a cui aderiscono 80 strutture museali, e dell'Associazione Sistema Museale della Provincia di Macerata, che vanta 65 presenze, fa sì che siano molto numerosi, in questi territori, i musei che appartengono a più tipologie aggregative.

Seguono poi per numero di adesioni la Rete dei Musei Sistani (10 istituti museali), la Rete delle Città Lottesche (7), la Rete dei Musei Scientifici della Provincia di Macerata (6) e i Poli Museali Locali di Jesi (7), Senigallia e San Benedetto del Tronto (6), Ancona, Fermo, Pesaro, San Severino Marche, Tolentino e Ascoli Piceno (5), Monsampolo del Tronto e Montalto delle Marche (4), Acqualagna, Gradara, Macerata, Mogliano, Offagna, Treia e Urbania (3), Camerino, Castelfidardo, Cossignano e Fano (2), Montefortino (1 il Polo Museale di Palazzo Leopardi comprende la Pinacoteca, il Museo di arte sacra, il Museo Faunistico), cui si aggiunge l'Ecomuseo della Valle dell'Aso (1).

*In sintesi (il numero tra parentesi corrisponde al numero di istituti aderenti all'aggregazione):*

#### **POLO MUSEALE LOCALE**

1. Polo Museale Locale di Acqualagna (3)
2. Polo Museale Locale 'Mira Ancona' (5)
3. Rete dei Musei Civici di Ascoli Piceno (5)

4. Polo Museale Locale 'Camerino Musei: Civici e Diocesani' (2)
5. Polo Museale Locale 'Musei Civici Comune di Castelfidardo' (2)
6. Polo Museale Locale 'Musei Civici di Cossignano' (2)
7. Polo Museale Locale 'Sistema Museale del Comune di Fano' (2)
8. Rete Museale Territoriale 'Rete Civica Musei di Fermo' (5)
9. Polo Museale Locale 'Gradara capitale del Medioevo' (3)
10. Rete Museale urbana MJ – Musei Jesi (7)
11. Polo Museale Locale 'Macerata Musei' (3)
12. Polo Museale Locale di Mogliano (3)
13. Polo Museale Locale di Monsampolo del Tronto (4)
14. Polo Museale 'Città di Sisto V' a Montalto delle Marche (4)
15. Polo Museale Locale di Palazzo Leopardi a Montefortino (1)
16. Polo Museale Offagna (3)
17. Polo Museale Locale 'Pesaro Musei' (5)
18. Polo Museale Locale 'Museo del Mare' a San Benedetto del Tronto (6)
19. Polo Museale Locale di San Severino Marche (5)
20. Polo Museale Locale 'Circuito Museale Senigallia' (6)
21. Polo Museale Locale 'Tolentino Musei Civici' (5)
22. Polo Museale Locale 'Treia Musei' (3)
23. Polo Museale Locale 'Urbania – Casteldurante' (3)

#### **RETI MUSEALI TEMATICHE**

1. Rete dei Musei Scientifici della Provincia di Macerata (6)
2. Rete Museale Tematica e Territoriale delle Città Lottesche delle Marche (7)
3. Rete Museale Tematica 'Musei Sistini' (10)

#### **RETI MUSEALI TERRITORIALI**

1. BIM Tronto – Sistema Museale Piceno (80)
2. Associazione Sistema Museale della Provincia di Macerata (65)

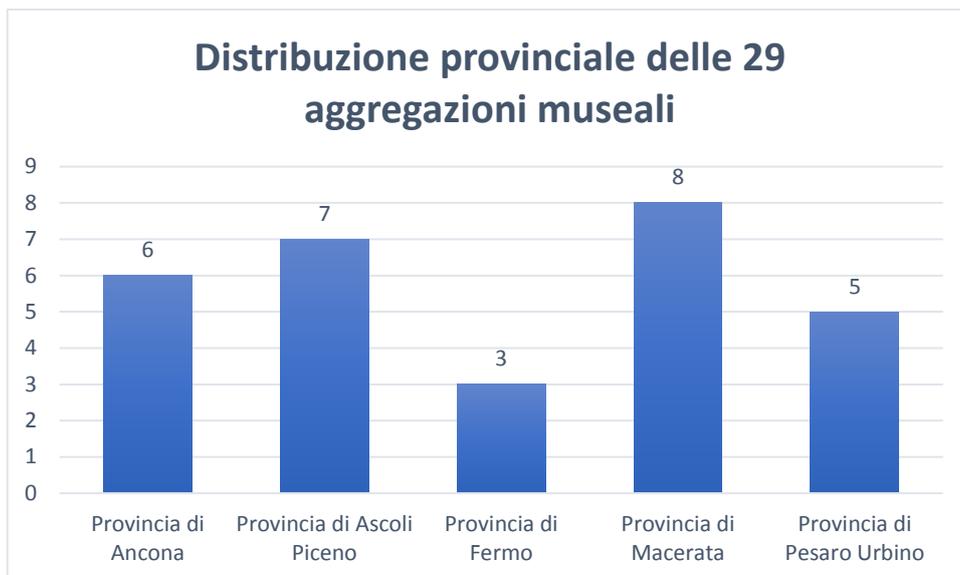
#### **SISTEMA TERRITORIALE INTEGRATO**

1. Sistema Territoriale Integrato 'Ecomuseo della valle dell'Aso' (1)

- **Distribuzione provinciale:**

*Su 29 aggregazioni:*

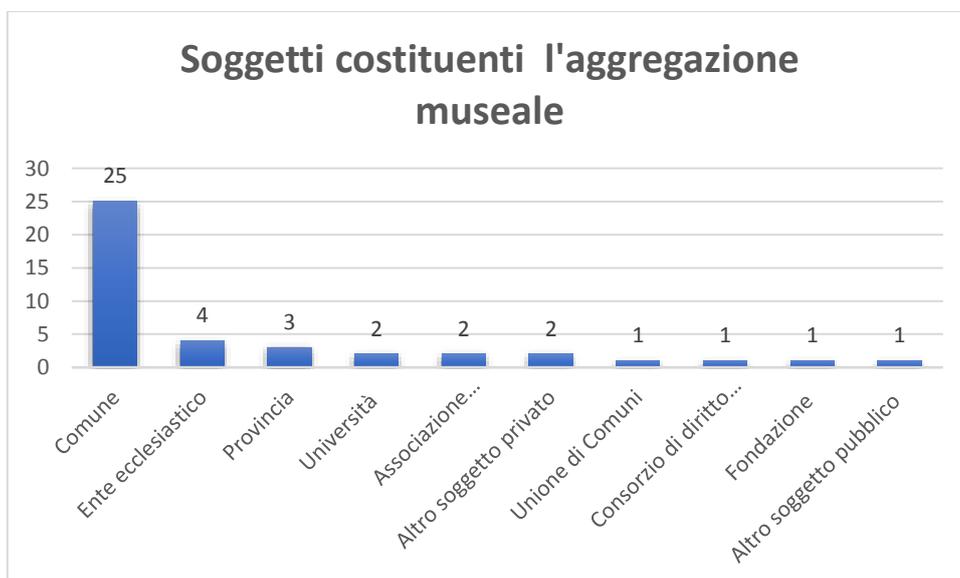
- 6 aggregazioni nella Provincia di Ancona
- 7 aggregazioni nella Provincia di Ascoli Piceno
- 3 aggregazioni nella Provincia di Fermo
- 8 aggregazioni nella Provincia di Macerata
- 5 aggregazioni nella Provincia di Pesaro Urbino



- Soggetti che costituiscono il polo, la rete, il sistema museale**

Partecipano alla costituzione delle 29 aggregazioni i seguenti soggetti:

- 25 Comune
- 4 Ente ecclesiastico
- 3 Provincia
- 2 Università
- 2 Associazione riconosciuta
- 2 Altro soggetto privato
- 1 Unione di Comuni
- 1 Consorzio di diritto pubblico
- 1 Fondazione
- 1 Altro soggetto pubblico



L'alto numero di soggetti pubblici e privati che hanno dato vita alle numerose aggregazioni museali presenti nel territorio regionale rappresenta un positivo segnale di vitalità e di interazione tra enti diversi e altre forme giuridiche, mossi dall'obiettivo comune di contribuire alla crescita culturale e alla promozione e valorizzazione del patrimonio storico artistico del territorio di riferimento.

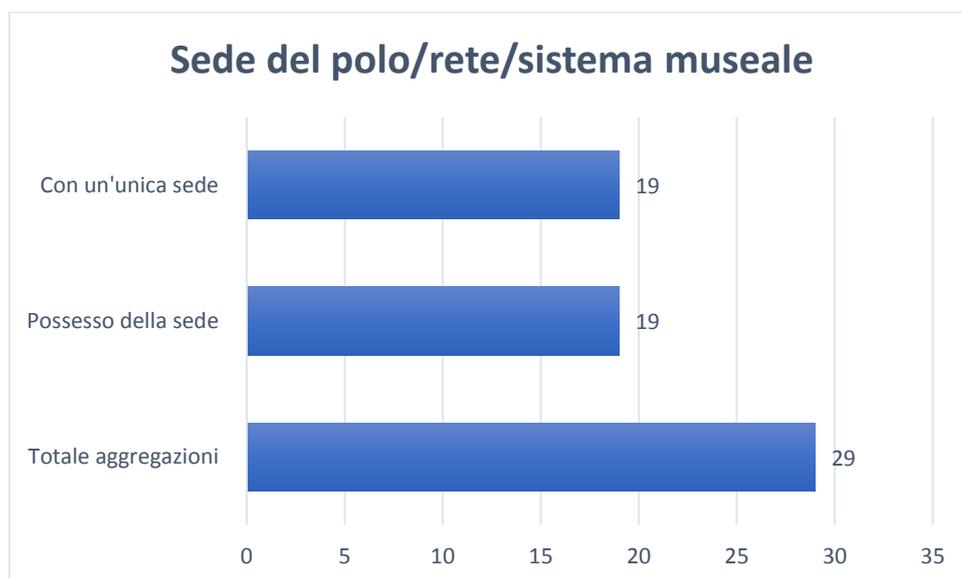
L'analisi dei dati dimostra in ogni caso la netta prevalenza nelle Marche di soggetti pubblici, dei quali la quasi totalità della titolarità appartiene ai Comuni, segno del forte radicamento nel territorio dei nostri istituti museali, veri custodi della storia della comunità.

- **Sede**

*Su 29 aggregazioni:*

19 hanno il possesso della sede

19 hanno un'unica sede



Sono 19 le aggregazioni che hanno un'unica sede e il possesso della sede. La presenza di sedi secondarie è segno di un connubio virtuoso tra territorio e istituti museali.

## STATUS GIURIDICO

- **Atto istitutivo**

*Su 29 aggregazioni:*

17 sì

12 no

5 hanno previsto una durata minima dell'aggregazione



L'indagine relativa alla presenza dell'atto istitutivo contenente una previsione di durata dell'associazione, rappresenta uno dei presupposti fondamentali (insieme al possesso del Regolamento) per verificare la serietà del percorso avviato e il radicamento nel territorio. Le aggregazioni dotate di un atto istitutivo sono 17 ma solo 5 hanno previsto una durata minima di attività. Si rimarca l'importanza di questo aspetto, al fine di scoraggiare una pratica diffusa che porta a percorrere la strada associazionistica come una soluzione per accedere a immediati vantaggi e non come un'opportunità per consolidare il ruolo degli istituti museali come servizio alla comunità.

- **Regolamento**

*Su 29 aggregazioni:*

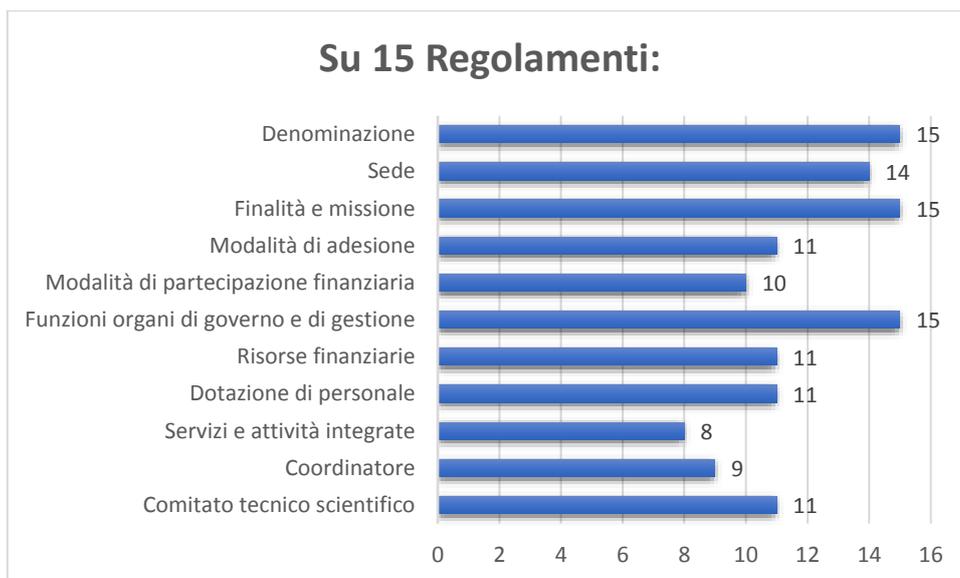
15 sì

14 no



Il possesso di un Regolamento che indichi le finalità e le modalità di partecipazione dei soggetti afferenti è da ritenersi un requisito indispensabile per disciplinare l'organizzazione interna del polo/rete/sistema museale e per definire compiti e responsabilità degli organi, delle strutture e delle persone preposti all'esercizio delle rispettive funzioni. Importante, a tal fine, è che all'interno del Regolamento siano indicati alcuni aspetti fondamentali, quali: finalità e missione dell'aggregazione, modalità di adesione e di partecipazione anche finanziaria degli istituti, strutture e funzioni degli organi di governo e di gestione, risorse finanziarie, dotazione di personale, servizi e attività integrate da svolgere, presenza di un Coordinatore e di un Comitato tecnico-scientifico.

Nei 15 regolamenti adottati dalle aggregazioni aderenti all'Autovalutazione (pari al 52% del totale) tali punti non sono sempre stati rispettati, come si evince dalla tabella che segue:

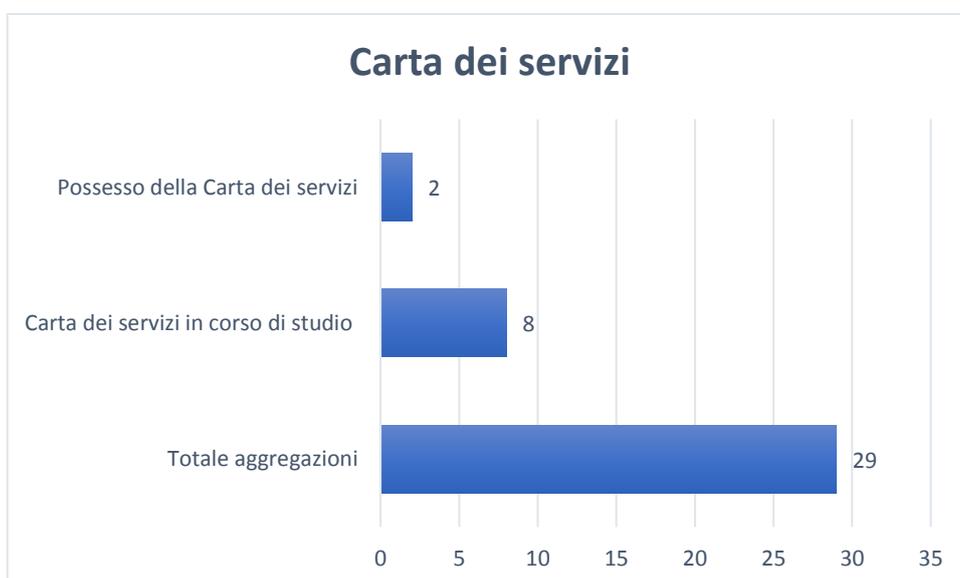


- **Carta dei servizi**

*Su 29 aggregazioni:*

2 sì

8 con Carta dei servizi in corso di studio



La carta dei servizi è presente solo in due casi, ma conforta notare che sono 8 le aggregazioni che hanno in corso di studio la realizzazione di questo documento, di grande utilità al fine di garantire un rapporto trasparente con il pubblico, descrivendo agli utenti le finalità, le attività ed i servizi offerti dal polo/rete/sistema museale e specificando i fattori di qualità adottati per garantire servizi adeguati e soddisfare le esigenze dell'utenza, nonché i doveri dell'amministrazione, le forme di tutela dei diritti degli utenti, le modalità di reclamo, ecc.

## ASSETTO FINANZIARIO

- **Piano finanziario/documento di rendicontazione**

*Su 29 aggregazioni:*

4 sono dotate di piano finanziario

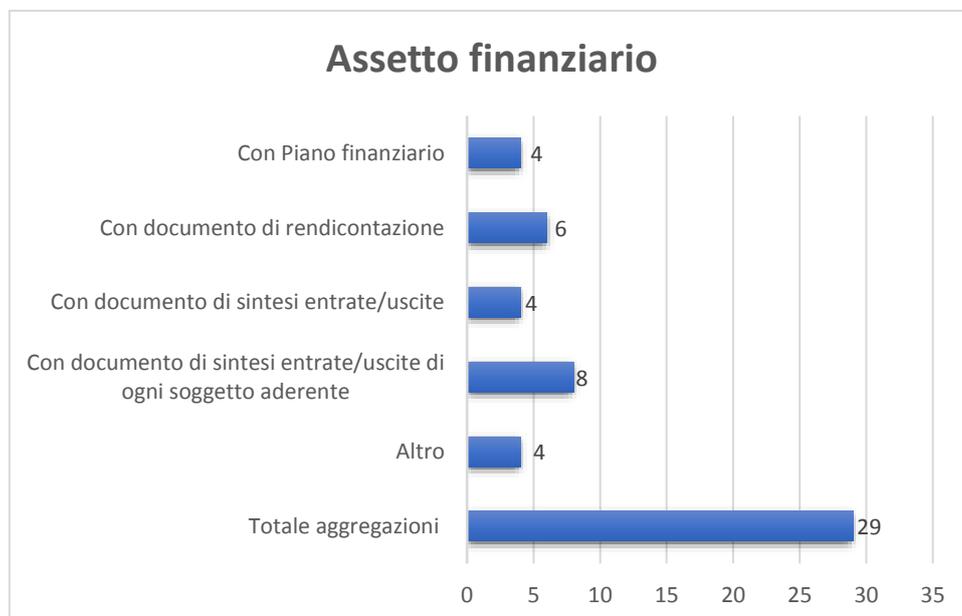
6 sono dotate di un documento di rendicontazione

4 sono dotate di un documento di sintesi entrate/uscite

8 sono dotate di un documento di sintesi entrate/uscite di ogni soggetto aderente

4 Altro

Parallelamente a quanto sostenuto nel D.M. 113/2018, è opportuno che anche nel caso di aggregazioni museali ci si doti di 'un documento economico – finanziario con voci di entrata e di uscita', redatto secondo principi di pubblicità e trasparenza allo scopo di consentire l'adeguatezza dell'assetto economico, la regolarità della gestione e la confrontabilità delle istituzioni museali. In mancanza di un piano finanziario è opportuno prevedere un documento contabile da cui risultino i costi e i ricavi.



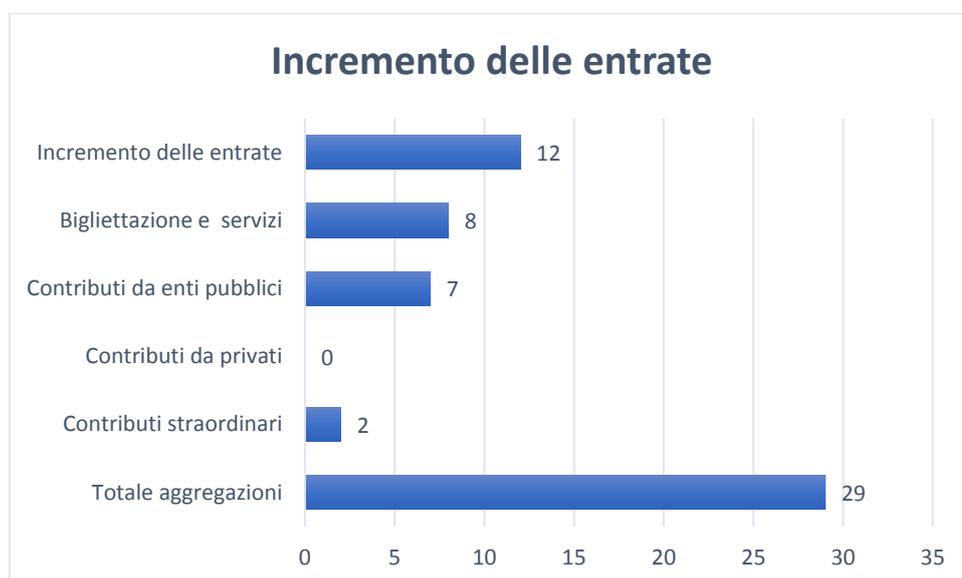
In questo caso l'analisi dei dati mette in evidenza un risultato all'apparenza poco soddisfacente. Sono solo 4 infatti (pari al 14% del totale) le aggregazioni dotate di un Piano finanziario e 6 (21%) quelle che possiedono un documento di rendicontazione. È inoltre significativo rilevare che 4 possiedono un documento di sintesi entrate/uscite e 8 dispongono di un documento di sintesi delle entrate/uscite di ogni singolo soggetto

aderente. Considerando tuttavia il dato complessivo, pur mancando di un proprio piano finanziario, sono numerose le aggregazioni dotate di strumenti contabili che consentono di fornire una rendicontazione delle entrate e delle uscite, sia a livello generale, che dei singoli istituti.

Interessante è notare che dalla rilevazione si evince che la maggioranza delle aggregazioni (18 poli/reti/sistemi pari al 62%) ritiene che l'adesione all'aggregazione museale abbia garantito a ciascun soggetto una riduzione dei costi per la gestione dei servizi, individuando una maggiore riduzione della spesa nei settori della comunicazione, del personale, della gestione e dei servizi educativi, come di seguito riportato:



Sono 12 (pari al 41%) le aggregazioni museali che hanno registrato un incremento delle entrate nel corso dell'ultimo esercizio finanziario, incremento particolarmente evidente nel settore della bigliettazione e dei servizi e dei contributi provenienti da enti pubblici (comprensivi degli interventi regionali di cui ai DDPF nn. 354 e 355/2019). A fronte di nessun contributo proveniente da privati, si registra la presenza di due contributi straordinari (Art bonus, crowdfunding, merchandising, ecc.).



## PERSONALE

- **Direttore, coordinatore, personale dedicato**

*Su 29 aggregazioni:*

9 con un Direttore

7 con un Coordinatore

18 con personale dedicato

Se è pur vero che l'organigramma di una aggregazione museale è funzionale alla *mission* e alle specifiche finalità e che può comporsi e modificarsi nel tempo in base alla programmazione annuale/triennale, anche nella logica di rete deve prevalere il consolidamento del ruolo delle istituzioni che ne fanno parte, ponendo la tutela del patrimonio tra gli obiettivi prioritari. Poiché nelle piccole realtà museali questa funzione fondamentale viene spesso espletata con difficoltà, la presenza di una rete può divenire garanzia di raggiungimento di standard altrimenti difficilmente conseguibili. A tale scopo la presenza di un Direttore, o in sua vece di un Coordinatore, risulta particolarmente efficace, sia sotto il profilo museologico/museografico, sia a livello amministrativo. Non del tutto positiva risulta dunque l'analisi che segue, da cui si ricava che solo 9 aggregazioni sono dotate di un Direttore (31%) e 7 di un Coordinatore (24%).



Come si nota nella slide precedente, sono 18 le aggregazioni che dispongono di personale dedicato, che può essere interno (in numero di 42 unità), esterno (62 operatori), in condivisione (30 persone), o altro (18), per un totale complessivo di 152 figure professionali attive all'interno delle 29 aggregazioni considerate.

- **Personale dedicato**

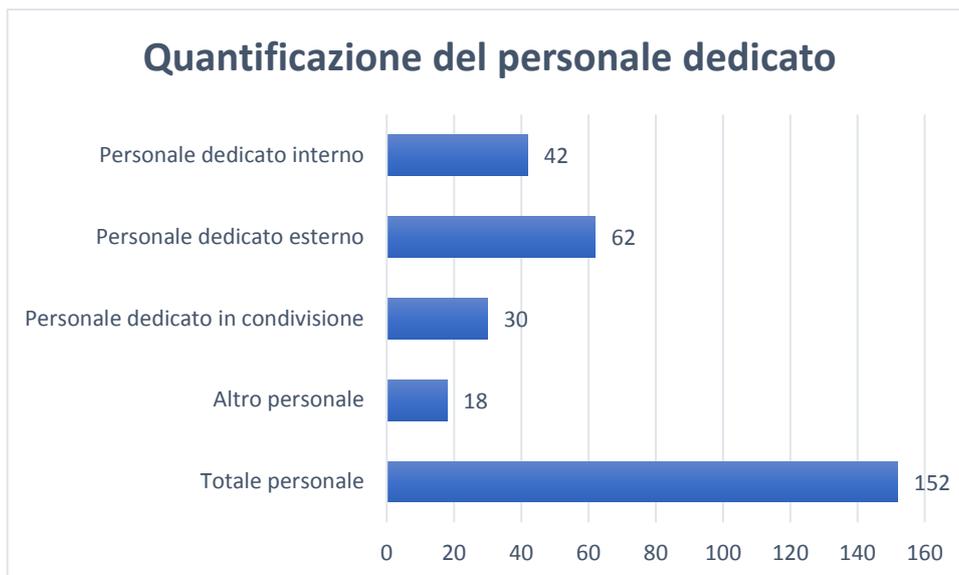
*Su 152 figure professionali appartenenti al personale dedicato:*

42 appartengono al personale dedicato interno

62 appartengono al personale dedicato esterno

30 appartengono al personale dedicato in condivisione

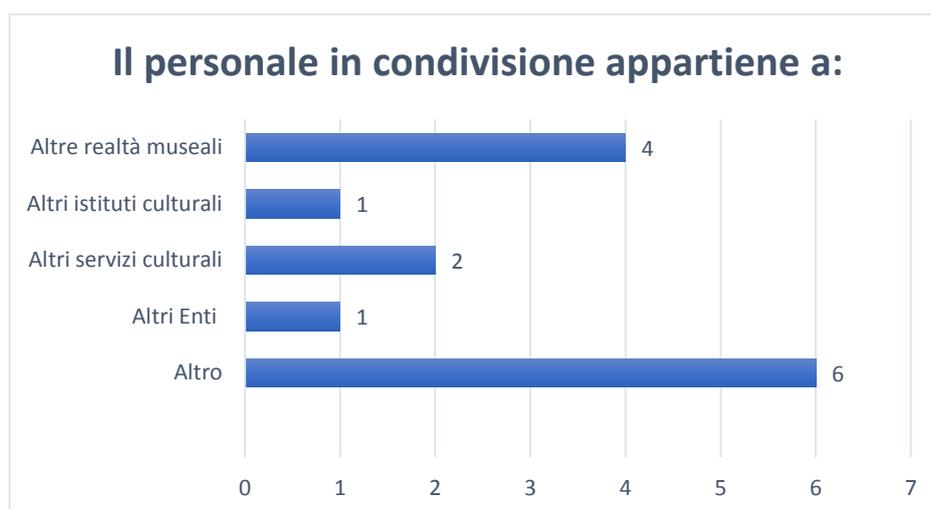
18 appartengono ad altro personale

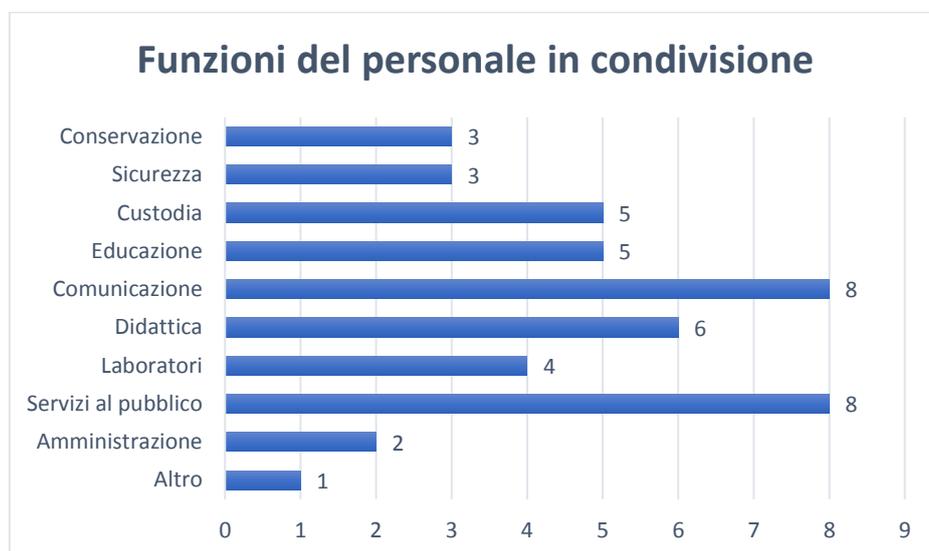
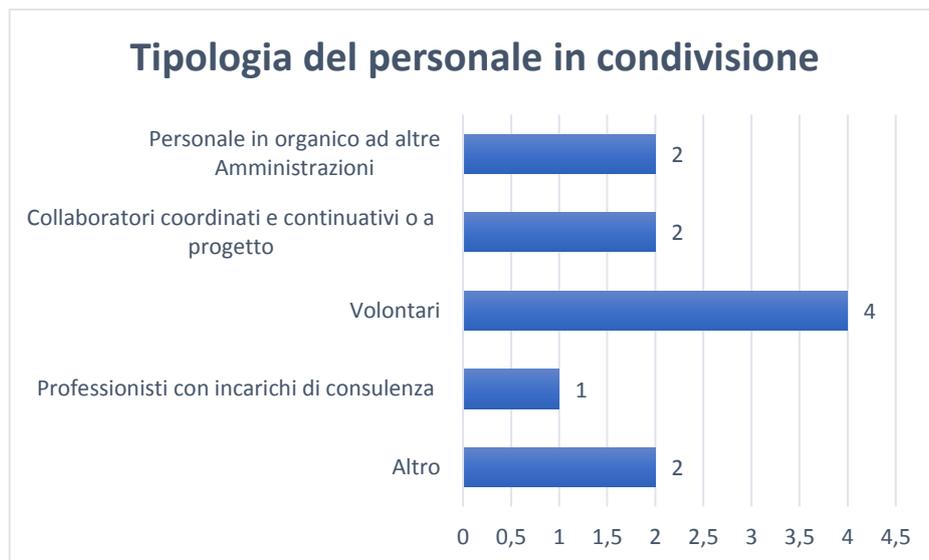


Considerato che fare rete presuppone la presenza di un sistema di relazioni e servizi tra diverse realtà, e che ogni museo appartenente ad una aggregazione rappresenta un nodo connesso in un sistema di rapporti organizzativi, può essere utile approfondire la natura del personale in condivisione.

- **Personale in condivisione**

L'autovalutazione infatti ci consente di disporre di specifiche relative a questo aspetto, dandoci la possibilità di sapere a quale soggetto appartiene tale personale, la sua tipologia e le funzioni cui è preposto. Nel considerare le tre tabelle che seguono, si tenga presente che la domanda posta non è riferita al numero di figure professionali interessate, ma a quello delle aggregazioni che, disponendo di personale in condivisione, hanno fornito una risposta: ad esempio, nel caso della domanda "Il personale in condivisione appartiene a 'Altre realtà museali'", sono 4 le aggregazioni che hanno risposto 'sì'.





## SICUREZZA DEL POLO/RETE/SISTEMA MUSEALE

### • Sicurezza

*Su 29 aggregazioni:*

12 svolgono funzioni di coordinamento nel settore della sicurezza sull'ambiente di lavoro (D. Lgs. 81/08)

12 svolgono funzioni di coordinamento nel settore della certificazione degli impianti (D. M. 37/08)

12 svolgono funzioni di coordinamento nel settore della certificazione antincendio

10 svolgono funzioni di coordinamento nel settore della valutazione del rischio

10 svolgono funzioni di coordinamento nel settore della sicurezza anticrimine

10 svolgono funzioni di coordinamento nel settore dell'abbattimento delle barriere architettoniche

14 svolgono funzioni di coordinamento nel settore della gestione e organizzazione delle emergenze con:

- Attività di informazione (10);
- Attività di formazione (10);
- Attività di controllo (12).

Uno dei contributi che la strada associazionistica può offrire al miglioramento della qualità degli istituti che ne fanno parte, è rappresentato dall'attività di controllo e coordinamento rispetto alle problematiche legate al complesso tema della sicurezza, con riferimento sia ai contenitori museali e alle collezioni in essi custodite, sia al personale che vi opera e al pubblico che le visita.



In tal senso, i risultati dell'analisi non risultano particolarmente soddisfacenti, se si considera che meno della metà delle aggregazioni svolgono attività di coordinamento e controllo su tematiche fondamentali quali la tutela dei lavoratori e la sicurezza sul luogo di lavoro, la certificazione degli impianti, o il possesso del certificato prevenzione incendi. Non confortano neppure i dati relativi all'attività di coordinamento concernenti l'abbattimento delle barriere architettoniche, la valutazione del rischio (ambientale, strutturale e in caso di grande afflusso) e la sicurezza anticrimine.

Per quanto riguarda infine l'attività di gestione e organizzazione delle emergenze svolta da 14 soggetti su un totale di 29, l'autovalutazione ci fornisce ulteriori specifiche, informandoci che tale azione è realizzata tramite interventi di controllo (in 12 casi), di formazione (in 10 casi) e di informazione (in 10 casi).

Fermo restando che l'adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate, nonché quello del superamento delle barriere architettoniche, sono obblighi di legge, oltre che livelli uniformi di qualità per i musei indispensabili per l'accesso al Sistema Museale Nazionale, la funzione della rete può rappresentare un'occasione per raggiungere obiettivi di miglioramento quali la formazione continua del personale, la redazione di un documento di analisi dei rischi, l'individuazione di un piano di evacuazione del patrimonio museale o la stesura del *Facility report*.

## GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

### • Programmazione

*Su 29 aggregazioni:*

10 dispongono di una programmazione pluriennale

15 dispongono di una programmazione annuale

11 dispongono di un servizio integrato di documentazione e catalogazione

5 hanno individuato un responsabile per il servizio integrato di documentazione e catalogazione

6 hanno un programma per il controllo dello stato di manutenzione delle opere

5 hanno un programma delle attività di conservazione e restauro

Spesso considerata esclusivamente come un'opportunità per trovare soluzioni a problemi di tipo economico-organizzativo, la scelta aggregazionistica va vista anche come un'occasione per consolidare il ruolo del museo come luogo preposto alla cura e alla valorizzazione dei beni in esso contenuti. L'ambito 'Gestione e cura delle collezioni', relativo all'area scientifica, si occupa in particolare della tutela, della ricerca, della documentazione e dell'incremento del patrimonio museale. Se il rispetto delle condizioni microclimatiche e di manutenzione ordinaria delle collezioni è appannaggio di ogni singolo istituto, la presenza di una rete può agevolare la creazione di piani programmatici annuali e pluriennali (rispettivamente presenti in 15 e 10 casi), di programmi per il controllo dello stato di manutenzione delle opere (in 6 casi) e di programmi delle attività di conservazione e restauro dei beni (presente in 5 casi).

A ribadire l'importanza dell'attività di registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio, una delle domande è rivolta alla presenza di un servizio integrato di documentazione catalogazione (presente in 11 aggregazioni), nonché all'individuazione di un Responsabile di tale servizio (effettuata solo in 5 casi).



## RAPPORTI CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

- **Fruizione, apertura, visitatori**

*Su 29 aggregazioni:*

- 19 hanno un servizio integrato di fruizione
- 21 hanno un servizio di coordinamento degli orari di apertura
- 18 hanno un servizio integrato di bigliettazione
- 14 effettuano periodicamente studi sul pubblico di cui:
  - 4 ne diffondono all'esterno i risultati
  - 9 dispongono di un questionario di gradimento
- 21 hanno registrato un incremento dell'afflusso dei visitatori

Oltre a quello della conservazione il museo ha, come propria missione, il dovere di favorire la fruizione da parte del pubblico, a scopo educativo, culturale, ricreativo. Poiché compito del museo è quello di garantire adeguati livelli di servizi al pubblico ed in particolare di assicurare l'accesso agli spazi espositivi, il primo obbligo che ne deriva è dunque quello di assicurare un sufficiente orario di apertura e corrette modalità di apertura al pubblico. Il coinvolgimento in una logica di rete di diverse realtà museali, agevola la condivisione di servizi e attività e, tramite mirate strategie di collaborazione, rafforza il sistema di relazioni, avviando virtuosi percorsi di crescita anche in termini di sviluppo del territorio.



L'indagine relativa ai rapporti con il pubblico condotta sulle 29 aggregazioni museali aderenti all'autovalutazione 2021 ha prodotto, nel complesso, risultati soddisfacenti. Prevedere un servizio integrato di fruizione dei musei di una rete (presente in 19 aggregazioni) può determinare una riduzione dei costi grazie a una più efficace organizzazione di servizi e personale e un miglioramento dell'offerta culturale degli istituti aderenti. Il coordinamento degli orari di apertura (in 21 aggregazioni) e il servizio integrato di bigliettazione (presente in 18 aggregazioni) favoriscono inoltre un incremento dei visitatori e un maggior grado di soddisfazione negli stessi. Realizzare studi dedicati al pubblico (effettuati in 14 casi) da condividere possibilmente all'esterno (solo in 4 casi), e approfondire il livello di gradimento dei visitatori tramite appositi questionari (realizzati in 9 casi), è sintomo di una maggiore consapevolezza, da parte dei musei, della necessità di confrontarsi con i propri contesti di riferimento, nell'ottica di un miglioramento dei servizi che devono essere sempre più orientati al pubblico. L'incremento del numero di visitatori in ciascun soggetto aderente all'aggregazione (nonostante le attuali difficoltà causate dall'emergenza epidemiologica di Covid – 19), registrato in 21 casi, è una positiva conferma che la strada intrapresa è corretta.

- **Comunicazione e promozione**

*Su 29 aggregazioni:*

20 hanno un logotipo identificativo

16 hanno apparati informativi con immagine coordinata

9 hanno una segnaletica esterna unitaria e coordinata

19 hanno un servizio integrato di promozione e comunicazione

12 hanno un responsabile del servizio integrato di promozione e comunicazione

Uno dei compiti dei poli/reti/sistemi è anche quello di offrire un servizio di promozione e comunicazione unitario (presente in 12 casi), con l'individuazione di un responsabile (in 12 aggregazioni) e di un logotipo identificativo (in 20 casi), nonché con la presenza di apparati informativi caratterizzati da un'immagine coordinata (16) e di una segnaletica di orientamento esterna unitaria con immagine coordinata (9).



- **Servizi informativi**

*Su 29 aggregazioni:*

17 hanno un sito web dedicato

16 hanno un canale/i social dedicato/i

16 hanno un servizio informativo integrato

13 hanno un servizio unitario di prenotazione

8 hanno un servizio integrato per la rilevazione dati statistici e informativi

Le nuove strategie di *marketing* museale non possono prescindere dalla comunicazione digitale, oggi sempre più elemento imprescindibile per avvicinare domanda e offerta culturale e fornire le indicazioni e gli strumenti corretti per promuovere on line (e off line) i servizi e le attività, attraverso la creazione di una *community* e il racconto del museo. Si è visto come, durante i lunghi mesi di chiusura dei nostri istituti a causa dell'emergenza epidemiologica, i musei abbiano saputo trasformarsi, adattandosi alle aspettative del pubblico e rispondendo con nuove forme di organizzazione, di progettazione delle esposizioni, di programmazione e di servizi. Lavorare in rete, soprattutto nel settore della comunicazione, consente di individuare strategie di visibilità più efficaci, costruendo e diffondendo una propria immagine identificativa e migliorando le modalità di coinvolgimento del pubblico.

Dall'analisi emerge che su 29 aggregazioni sono 17 quelle che possiedono un sito web dedicato e 16 quelle che dispongono di uno o più canali social. Un servizio informativo integrato è disponibile in 16 casi e sono 13 le aggregazioni dotate di un servizio unitario di prenotazione.

Solo 8 sono infine quelle che hanno individuato un servizio integrato per la rilevazione dei dati statistici e informativi relativi ai servizi, alle strutture e all'utenza.



- **Servizi educativi e di sussidio alla visita**

*Su 29 aggregazioni:*

20 hanno materiale informativo integrato di sussidio alla visita

14 hanno un servizio educativo integrato

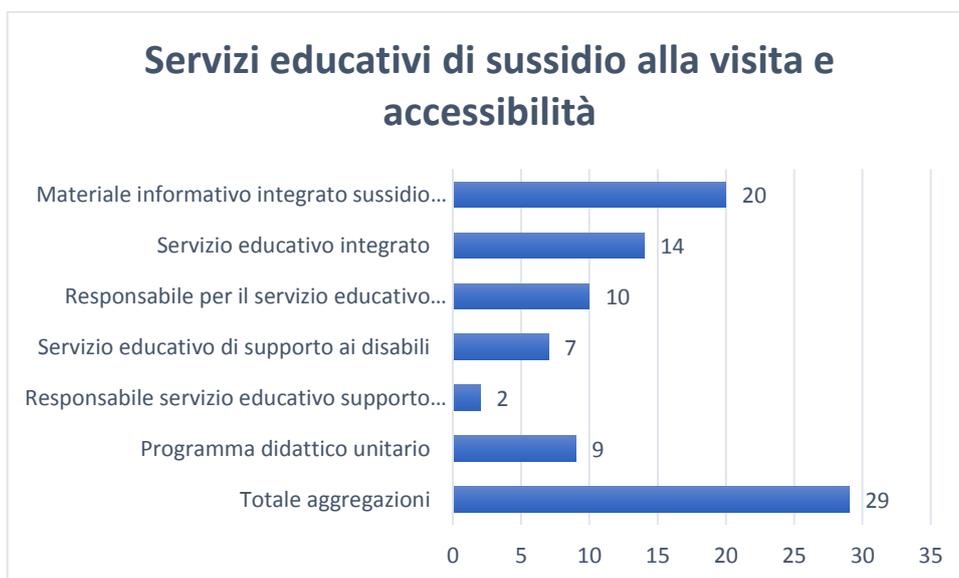
10 hanno individuato un responsabile per il servizio educativo integrato

7 hanno un servizio educativo integrato di supporto ai disabili

2 hanno individuato un responsabile per il servizio educativo integrato di supporto ai disabili

9 hanno un programma didattico unitario

I livelli uniformi di qualità per i musei prevedono il possesso di strumenti informativi specifici, di una comunicazione integrata nell'allestimento e di attività educative e di valorizzazione per diverse fasce di pubblico. Operando nell'ottica della rete, tali obiettivi possono essere migliorati, tramite la realizzazione di materiali informativi e servizi educativi integrati, l'individuazione di un programma didattico unitario e la predisposizione di strumenti e servizi che facilitino l'accessibilità al patrimonio per persone con disabilità.



Dall'analisi dei dati risulta che sono 20 le aggregazioni che hanno predisposto materiale informativo integrato di sussidio alla visita valido per i soggetti aderenti e 14 quelle che possiedono un servizio educativo integrato, di cui 10 con l'individuazione di un responsabile. Il servizio educativo di supporto ai disabili è assicurato solo in 7 casi, di cui solo 2 con un responsabile. Le aggregazioni che hanno predisposto un programma didattico unitario sono 9.

## RAPPORTI CON IL TERRITORIO

- **Musei e territorio**

*Su 29 aggregazioni:*

20 hanno attivato collaborazioni con strutture e servizi sociali, culturali e scolastici

13 hanno messo in atto politiche di collaborazione e convenzioni con strutture ricettive e di ristorazione

22 garantiscono circolazione di informazioni e studi sul patrimonio naturale e culturale del territorio

Sempre più oggi il museo e tanto più il polo/rete/sistema museale di appartenenza dovrebbero svolgere la funzione di presidio sul territorio di riferimento, capace di attivare relazioni sinergiche con gli altri attori locali, come enti locali, associazioni, soggetti economici pubblici e privati.

In Italia e in particolare nelle Marche, una regione caratterizzata da un patrimonio culturale rilevante e capillarmente diffuso, il radicamento dei musei nel territorio è un dato di particolare importanza, che deve essere ulteriormente valorizzato. Il patrimonio di cultura materiale e immateriale generato in uno specifico territorio rappresenta infatti un bene comune, una risorsa condivisa, alla quale i cittadini devono poter accedere, anche al fine di garantire una crescita economica e culturale della comunità.



La risposta fornita dalle 29 aggregazioni museali marchigiane aderenti all'autovalutazione è confortante: sono infatti 20 quelle che hanno attivato collaborazioni con strutture e servizi sociali, culturali e scolastici e 13 quelle che hanno messo in atto politiche di collaborazione e convenzioni con strutture ricettive e di ristorazione del proprio territorio.

Ancor più positivo appare il dato riguardante la comunicazione: sono ben 22 infatti le aggregazioni che dichiarano di garantire la circolazione delle informazioni e la divulgazione degli studi relativi all'approfondimento della conoscenza del patrimonio naturale e culturale del territorio.

## **POLI, RETI, SISTEMI MUSEALI NELLE MARCHE**

### **CONCLUSIONI E PRIME INDICAZIONI DI INTERVENTO**

La situazione registrata nel 2021 dimostra che le 29 aggregazioni museali aderenti alla prima campagna di autovalutazione promossa dalla Regione Marche attuano politiche di sostegno e di sviluppo a vantaggio degli istituti aderenti e dell'intero territorio di riferimento, nell'ambito delle quali, al potenziamento dei livelli dotazionali e prestazionali, si affiancano strategie mirate alla creazione di nuovi modelli di gestione e alla realizzazione di servizi di rete con il coinvolgimento di soggetti di diversa natura.

Il fatto che il modello aggregativo predominante nella nostra regione sia quello del Polo Museale Locale, conferma la correttezza del cammino finora intrapreso dall'amministrazione regionale, che vede nel sostegno alle diverse istituzioni culturali urbane, sia pubbliche che private, la chiave di volta su cui basare la valorizzazione e la conservazione del patrimonio culturale, accomunato nel segno della memoria e dell'identità.

La valorizzazione di particolari tematismi e ambiti territoriali porta poi numerose realtà museali ad adottare reti a geometria variabile, al fine di usufruire di opportunità consociative che consentano di conseguire obiettivi e risultati differenti. In tal caso è auspicabile che si tratti di reti gestionali ben strutturate, così da evitare il rischio di operare in modo confuso e dispersivo, anche sotto il profilo economico. Tale precisazione si rende necessaria alla luce di sperimentazioni avviate e non concluse, con spreco di risorse e scarsi risultati finali.

Per essere tale infatti un'aggregazione museale necessita di strategie gestionali e di un'identità organizzativa, che garantisca un controllo sulla gestione delle collezioni, appropriati servizi al pubblico, un bilancio economico trasparente e documentabile, una *mission* coerente e strategie di sviluppo a lungo termine. Da qui la necessità di arrivare presto all'individuazione di requisiti minimi per poli/reti/sistemi museali, sulla falsariga di quelli elaborati per i musei, ad iniziare dal possesso dell'atto istitutivo e del regolamento di rete.

In ogni caso, al di là dei singoli punti di forza e di debolezza emersi in seguito all'analisi puntuale degli ambiti individuati dalla scheda di autovalutazione, ciò di cui oggi si avverte maggiormente l'esigenza è il potenziamento di una visione strategica comune, capace di garantire il raggiungimento di quegli obiettivi che rendono i nostri musei degli istituti culturali al servizio della società e non meri contenitori di beni culturali.

Le comunità e le istituzioni devono infatti operare in sintonia, in accordo con quanto affermato dalla Convenzione di Faro e dallo stesso Codice dei beni culturali (D. Lgs. n. 42/2004) secondo il quale "Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale" (art. 112 c. 4).

In quest'ottica di visione unitaria e di responsabilità condivisa, volta a un progressivo miglioramento della gestione e della fruizione, assumono un diverso e innovativo significato strumenti fondamentali quali gli atti normativi come i Regolamenti, i Piani strategici, i Piani annuali delle attività e delle attività educative, i documenti programmatici per l'incremento delle collezioni, le Carte dei servizi, i Piani della sicurezza, o i documenti economico-finanziari che tengano conto di una programmazione pluriennale che comprenda strategie di finanziamento anche tramite attività di fundraising, crowdfunding, Art-Bonus, ecc.

Per quanto concerne l'ambito relativo al 'Personale', gli esiti dell'autovalutazione risultano in qualche caso poco chiari (con particolare riferimento alla tematica del 'Personale in condivisione'), pur confermando la cronica carenza di personale, in specie dirigenziale, responsabile del coordinamento di rete, capace di

coniugare gli aspetti finanziari con quelli inerenti alla conservazione del patrimonio e di dare attuazione ai progetti culturali e scientifici previsti in fase di programmazione.

Volgere lo sguardo a scenari futuri in un contesto come l'attuale caratterizzato da profonde mutazioni, significa partire dal presente per sviluppare insieme, istituzioni e comunità di riferimento, nuove modalità di gestione e di fruizione, in cui un ruolo sempre maggiore sarà giocato dalle tecnologie, in specie digitali e dalla comunicazione.

L'attivazione del Sistema Museale Nazionale e le riflessioni sull'importanza del raggiungimento da parte di tutti i musei, sia pubblici che privati, dei Livelli uniformi di qualità, frutto di un lungo lavoro interdisciplinare, rappresentano un'occasione per attivare percorsi di crescita e di scambio di esperienze, nella convinzione che solo un percorso condiviso tra istituzioni, professionisti e comunità, possa garantire una qualificazione dell'offerta museale e rappresentare un modello di sviluppo a vantaggio del nostro territorio.