

I sistemi museali in Toscana
Primi risultati di una ricerca sul campo

A cura di
Luciana Lazzeretti

MONOGRAFIE
SCIENZE SOCIALI

– 12 –

MONOGRAFIE
SCIENZE SOCIALI

1. *Giovani Jeunes Jovenes*, a cura di Gianfranco Bettin Lattes, 2001
2. Francesco Ciampi, *Il governo delle risorse nell'ateneo: un modello per la valutazione ex ante dell'impatto economico e patrimoniale dei corsi di laurea*, 2001
3. Luciana Lazzeretti, Tommaso Cinti, *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico a Firenze*, 2001
4. *Per leggere la società*, a cura di Gianfranco Bettin Lattes, 2003
5. Luciana Lazzeretti, *Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo, 1947-2001 : primo studio in una prospettiva ecology based*, 2003
6. *Art Cities, Cultural Districts and Museums*, edited by Luciana Lazzeretti, 2004
7. Saverio Migliori, *Lo studio e la pena. L'Università di Firenze nel carcere di Prato: rapporto triennale 2000-2003*, 2004
8. Franca Alacevich, *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*, 2004
9. Salvatore Curreri, *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*, 2004
10. Salvatore Curreri, *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*, 2005
11. *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*, a cura di Andrea Buccelli, 2006

I sistemi museali in Toscana

Primi risultati di una ricerca sul campo

A cura di
LUCIANA LAZZERETTI

Firenze University Press
2006

I sistemi museali in Toscana : primi risultati di una ricerca sul campo / a cura di Luciana Lazzeretti. – Firenze : Firenze university press, 2006.

(Monografie. Scienze Sociali, 12)

<http://digital.casalini.it/8884533805>

Stampa a richiesta disponibile su <http://epress.unifi.it>

ISBN 97888-6453-112-0 (online)

ISBN 88-8453-381-3 (print)

069.6 (ed. 20)

Musei-Toscana-Gestione

In copertina: “Progetti nel territorio” illustrazione di Renato Scianò.

© 2006 Firenze University Press

Università degli Studi di Firenze

Firenze University Press

Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy

<http://epress.unifi.it/>

Printed in Italy

RINGRAZIAMENTI

Gli autori desiderano ringraziare, in primo luogo, la Regione Toscana, per aver promosso e finanziato la ricerca “Musei e sistemi museali: economia e gestione” a cui fa riferimento il presente lavoro¹; in particolare la nostra gratitudine va ai Dott.ri Gian Bruno Ravenni, Claudio Rosati, Maria Flora Zurlo (Area Cultura e Sport, Settore Musei, Biblioteche, Istituzioni Culturali) per aver orientato, seguito e discusso la ricerca nelle sue differenti fasi di svolgimento ed alla Dott. Paola Baldi (Settore Sistema Statistico Regionale) per aver assicurato un costante supporto nella messa a punto del questionario e nella elaborazione dei dati. Ricordiamo altresì che tale rilevazione fa parte del Programma Statistico Regionale ed i dati sono stati validati per la diffusione dal responsabile del Settore Statistica della Regione Toscana, ai sensi della LR 43/1992.

Siamo grati, inoltre, al grafico Renato Scianò per il disegno di copertina.

The last, but not the least, un sentito ringraziamento va a tutti gli operatori museali che hanno risposto al questionario postale e/o hanno rilasciato interviste dirette: senza la loro preziosa collaborazione questo volume non esisterebbe.

RICONOSCIMENTI

Per svolgere questa indagine è stato costituito un gruppo di ricerca formato da ricercatori della Regione Toscana e dell'Università di Firenze. Il gruppo è stato coordinato e diretto dalla Prof.ssa Luciana Lazzeretti del Dipartimento di Scienze Aziendali della Facoltà di Economia, a cui appartengono anche gli altri ricercatori universitari: il Dott. Fabio Ciaconi, il Dott. Tommaso Cinti, il Dott. Francesco Dainelli, la Prof.ssa Elena Livi, il Prof. Marco Mainardi e la Prof.ssa Barbara Sibilio. I ricercatori regionali sono invece la Dott.ssa Giancarla Brusoni del Settore Sistema Statistico Regionale e le borsiste Dott.ssa Camilla Coppola e Dott.ssa Tania Telleschi.

Dell'ampio lavoro svolto durante il biennio 2003/2004 qui sono riportati soltanto alcuni dei principali risultati; per approfondimenti e statistiche dettagliate rimandiamo al Rapporto interno “Indagine sui sistemi museali in Toscana”, stilato per conto della Regione Toscana nel mese di marzo 2004, mentre

¹Cfr. Convenzione tra Regione Toscana e Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Firenze, Decreto Dirigenziale n. 5703 del 10/10/2001.

per quello che riguarda il caso del Sistema museale delle Terre del Rinascimento, rimandiamo al *Working Paper* del Dipartimento di Scienze Aziendali, n. 16 “Il sistema museale nella prospettiva del controllo di gestione. Il caso ‘Le Terre del Rinascimento’”².

All’interno di questo lavoro di équipe i singoli capitoli o paragrafi sono attribuiti ai seguenti autori.

Introduzione, premesse, note di commento e conclusioni sono da attribuirsi a Luciana Lazzeretti.

Capitolo 1: il paragrafo 1 ad Elena Livi; il paragrafo 2 a Camilla Coppola e Tania Telleschi; il paragrafo 3 a Luciana Lazzeretti, Elena Livi e Giancarla Brusoni. Capitolo 2: il paragrafo 1 a Tommaso Cinti; il paragrafo 2 a Luciana Lazzeretti. Capitolo 3: il paragrafo 1 a Camilla Coppola e Tania Telleschi; il paragrafo 1.1 ad Elena Livi; il paragrafo 2 a Tommaso Cinti. Appendici: l’appendice 1 a Camilla Coppola e Tania Telleschi; l’appendice 2.1 a Barbara Sibilio, Marco Mainardi, Fabio Ciaponi e Francesco Dainelli; l’appendice 2.2 a Camilla Coppola; l’appendice 2.3 a Tania Telleschi; l’appendice 3 a Giancarla Brusoni.

² Cfr. http://www.dsa.unifi.it/ricerca/pubblicazioni/wp_index.htm

A Francesca Ermini

“¿Qué significa cultura sino obtener de la tosca materia de la vida, a fuerza de halagos, sus ingredientes más exquisitos, más delicados y sutiles a través del arte y del amor?”

Stefan Zweig

El mundo de ayer. Memoria de un europeo, p. 33.

SOMMARIO

Prefazione	xi
Introduzione	xiii
CAPITOLO 1	
I SISTEMI MUSEALI IN TOSCANA: LO STATO DELL'ARTE E IL DISEGNO DI RICERCA	1
Premessa	1
1. Lo stato dell'arte: alcune evidenze empiriche nazionali e internazionali	3
2. I sistemi museali nella esperienza della regione toscana	10
3. Il disegno di ricerca	16
4. Note di commento	31
CAPITOLO 2	
L'IDENTIFICAZIONE DEI SISTEMI MUSEALI IN TOSCANA	33
Premessa	33
1. La varietà delle forme museali: musei e istituzioni assimilate	34
2. La varietà dei sistemi museali: principali caratteri	49
CAPITOLO 3	
LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI MUSEALI IN TOSCANA	73
Premessa	73
1. La gestione delle collezioni, il personale e i rapporti con il pubblico	73
2. Altre forme di accordi di collaborazione: i rapporti con il territorio	97
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI RICERCA	107

APPENDICI

1. Alcune evidenze empiriche nazionali e internazionali: un approfondimento	111
2. Alcuni sistemi museali toscani: un approfondimento	
2.1. Il Sistema Museale «Le Terre del Rinascimento»	133
2.2. Gli ecomusei in toscana: i casi del casentino e della montagna pistoiese	145
2.3. Esperienze di sistemi museali nell'area pisana	153
3. Appendice statistica	159
 BIBLIOGRAFIA	 229

Prefazione

In una regione che si presenta come una sorta di “museo diffuso” e per la quale il patrimonio culturale costituisce il principale tratto identitario ed al tempo stesso una risorsa strategica per lo sviluppo, è facilmente comprensibile che vi sia un interesse diretto per le ricerche che indagano le forme organizzative con le quali il suo patrimonio culturale viene valorizzato e promosso.

Il “museo diffuso” non è un’eredità del passato, è lo strumento che, in tempi assai recenti, è stato scelto per la valorizzazione di un patrimonio che la storia artistica e culturale della Regione ci aveva consegnato capillarmente distribuito e pertanto fortemente integrato con i contesti territoriali, con i paesaggi, tanto da non esserne separabile.

Nei ventuno anni che vanno dal 1975 al 1996, che costituiscono l’età delle Regioni, sono stati aperti in Toscana ben 136 musei, e la spinta non pare rallentare, visto che nei successivi cinque anni sono stati ben 52 i nuovi musei aperti al pubblico. Dunque 188 nuovi musei aperti nell’ultimo quarto di secolo contro i 71 che erano stati aperti tra il 1900 e il 1974.

I sistemi museali nascono in questo contesto come strumenti per affrontare, attraverso la cooperazione, i problemi organizzativi generati dalla moltiplicazione dei musei e, al tempo stesso, per valorizzare le relazioni fra ogni singolo museo ed il suo territorio che, di norma, è più ampio di quello del comune in cui è inserito.

La scelta di dar vita a sistemi di cooperazione per affrontare i problemi posti da una rete ampia e distribuita di istituti museali di piccole e medie dimensioni risale in Toscana già agli anni Ottanta, quando sono nate esperienze importanti come quella del sistema museale senese. Nel decennio successivo la Regione ha avviato politiche di sostegno allo sviluppo dei sistemi museali, con specifici finanziamenti, nel tentativo di generalizzare questa modalità organizzativa su tutto il territorio regionale.

È di questo lavoro che la ricerca coordinata da Luciana Lazzeretti delinea un bilancio, una valutazione, attraverso un’indagine di tipo quantitativo, sulla generalità delle forme di cooperazione fra musei avviate in Toscana, sia in relazione alla dimensione territoriale che per aggregati tematici.

Si tratta di un tema cruciale: non c’è dubbio, infatti, che le forme di cooperazione a livello territoriale siano destinate ad una funzione sempre più importante non solo, come fino ad oggi è prevalentemente avvenuto, per la promozione ed il *marketing* territoriale, ma anche per una più efficiente ed efficace

gestione dei musei e dei beni culturali. Solo affrontando i problemi secondo la scala territoriale adeguata sarà infatti possibile garantire la qualità dell'offerta museale, finanziare la ricerca, disporre di personale qualificato e, più in generale, rispondere alle esigenze della tutela e della fruizione pubblica. Solo in un contesto congruo sarà possibile una effettiva e produttiva integrazione fra i diversi soggetti pubblici e privati che, a diverso titolo, sono interessati alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Si tratta certamente di una sfida impegnativa che affrontiamo con la certezza di non partire da zero. Il lavoro svolto lungo due decenni, sebbene tra inevitabili limiti e difficoltà, ci consegna, oltre ad alcune realtà oramai consolidate, una molteplicità di esperienze locali alla ricerca di un percorso comune non facile e non scontato, ma certo finalizzato alla creazione di un sistema omogeneo diffuso su tutto il territorio toscano.

Mariella Zoppi

*Assessore alla cultura
della Regione Toscana*

Introduzione

Negli ultimi anni i musei sono stati oggetto di molti studi teorici ed empirici non solo di tipo storico, artistico o antropologico, ma anche di tipo economico ed economico-aziendale, che ne hanno arricchito la conoscenza ponendone in evidenza aspetti nuovi collegati alla valorizzazione economica del patrimonio artistico, piuttosto che alla sua conservazione. In questo ambito le tematiche delle reti e dei sistemi museali hanno raccolto molto interesse e la prospettiva aziendalistica è stata approfondita e analizzata con molti studi di caso¹. La nozione di “sistema museale” ha avuto un esito particolarmente positivo nell’ambito delle politiche culturali poste in essere dalle regioni italiane, pur non corrispondendo sempre a concezioni univoche, ed essendo oggetto di discussione in merito alla sua effettiva efficacia in termini di valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale². Anche la Regione Toscana ha sperimentato questa idea rilevando in prima istanza alcune spontanee manifestazioni del fenomeno e successivamente stimolandone la costituzione soprattutto per tutelarne il tipico patrimonio diffuso³.

La Toscana è regione d’arte, luogo ad alta densità culturale⁴, dove le forme museali sono numerose e differenziate, per dimensione e vocazione, per proprietà e gestione, per ubicazione, concentrate nelle città d’arte o disperse nei piccoli centri⁵. L’adozione della via del sistema museale è apparsa dunque come

¹ Fra i molti studi in proposito ricordiamo quelli di S. BAGDADLI, *Le reti di musei*, Milano, Egea, 2001; S. SALVEMINI, G. SODA, *Art work & network. Reti organizzative ed alleanze per lo sviluppo dell’industria culturale*, Milano, Egea, 2001; L. SOLIMA, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM, 1998; P.A. VALENTINO, G. MOSSETTO (a cura di), *Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Firenze, Giunti, 2001.

² Cfr. D. JALLA, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET, 2000.

³ Cfr. REGIONE TOSCANA (DIP. POLITICHE FORMATIVE E DEI BENI CULTURALI), *Progetto Regionale Sistema museale Toscano*, Giunta Regionale Toscana, 1988.

⁴ La regione d’arte, al pari della città d’arte, rappresenta un idealtipo della ipotetica tassonomia dei luoghi *High Culture* a cui noi facciamo riferimento rispetto al modello della distrettualizzazione culturale (Cfr. L. LAZZERETTI, *I processi di distrettualizzazione culturale delle città d’arte: il cluster del restauro artistico a Firenze*, «Sviluppo Locale», Vol. VIII, n. 18, pp. 61-85, 2001).

⁵ Cfr. A. FLORIDIA, M. MISITI, *Musei in Toscana: beni culturali e sviluppo regionale*, Franco

una interessante opportunità da sperimentare, come una soluzione utile per creare sinergie non solo fra risorse museali⁶, ma anche con risorse di altro tipo, siano esse artistiche, culturali o naturali.

Con questa ricerca abbiamo cercato di identificare i sistemi museali con maggiore chiarezza, all'indomani degli interventi regionali che ne hanno promosso l'uso e che ne hanno ratificato l'esistenza. Il nostro intento è stato quello di verificare se queste forme di collaborazione fra musei ed istituzioni assimilate fossero uno strumento valido per tutelare, conservare e valorizzare il patrimonio artistico e culturale della regione, e di offrire un contributo al legislatore nel predisporre le più idonee politiche sui beni culturali.

Cosa si intende allora per sistema museale? Quali sono i sistemi museali esistenti? Quali quelli effettivamente funzionanti? Quali quelli rimasti inattivi? Quali i nuovi, non ancora rilevati?

Questa indagine ha cercato di dare alcune risposte a tali domande, utilizzando questa esperienza anche per costruire un sistema informativo capace di monitorare il patrimonio museale per il futuro. Abbiamo così intervistato gli attori protagonisti, e non solo i coordinatori istituzionali dei sistemi, proponendo un questionario utile anche per un'autovalutazione; verificando se quanto previsto in sede di programmazione regionale, si fosse effettivamente realizzato, e viceversa, se ciò che si era realizzato, non fosse stato previsto.

Non è uno studio teorico quello che di seguito vi proponiamo, anche se alcune implicazioni in tal senso sono state possibili, ma il risultato di una ricerca sul campo volta ad identificare quali sono e come operano i differenti "sistemi museali toscani in atto". Per fare questo abbiamo, in primo luogo, identificato le diverse forme museali, siano esse musei od istituzioni assimilate, rilevate in ordine a quanto previsto dagli standard museali; successivamente le abbiamo intervistate per definire, rispetto alla loro percezione, il sistema museale di

Angeli, Milano, 2003.

⁶ Nei nostri studi precedenti abbiamo studiato il museo come una tipologia di "risorsa artistica, di tipo materiale" (Cfr. L. LAZZERETTI, T. CINTI, M. MARIANI, *Il Cluster museale fiorentino. Uno studio del "Museo dei ragazzi" secondo la prospettiva della Network Analysis*, in Sibilio Parri B. (a cura di), «Creare e valorizzare i distretti museali», Milano, Franco Angeli, pp. 209-234, 2004), facendo riferimento al concetto di PACA, ovvero al Patrimonio Artistico, Culturale ed Ambientale. Con tale termine abbiamo definito quel set di risorse materiali ed immateriali riconducibili a tre componenti principali: quella artistica, culturale ed ambientale, la cui presenza identifica un luogo, una città, un regione d'arte, da quella non d'arte (Cfr. L. LAZZERETTI, *La città d'arte come unità di analisi per lo Strategic Management: dal governo della complessità al governo dell'evoluzione*, «Rivista Geografica Italiana», n. 104, 1997, pp. 663-682).

appartenenza, le caratteristiche principali, l'efficacia, rilevando anche i legami con il territorio esistenti. In questo senso abbiamo iniziato a considerare anche alcuni elementi di contesto del sistema richiamandoci alla prospettiva teorica del modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi HC che abbiamo sviluppato in studi precedenti, forti del convincimento che la effettiva valorizzazione del patrimonio museale toscano sia possibile solo grazie ad una azione coordinata e congiunta che colleghi fra loro non solo le organizzazioni museali ma tutti gli attori culturali presenti nel territorio, siano essi economici, non economici o istituzionali⁷.

Volendo infine sintetizzare quali sono stati i principali obiettivi che ci siamo proposti di raggiungere, ribadiamo che essi sono stati sostanzialmente tre, uno principale, oggetto specifico d'analisi, e due strumentali ad esso, fortemente *labour intensive* e comunque rilevanti:

1. identificare e valutare la efficacia dei sistemi museali toscani in atto;
2. costruire un *data-base* adeguato relativo alle organizzazioni museali ed assimilate;
3. predisporre un adeguato sistema informativo di rilevazione e controllo del fenomeno.

Riteniamo che in buona misura tutti e tre gli obiettivi, siano stati raggiunti anche se i risultati qui presentati fanno particolare riferimento al solo obiettivo principale⁸.

Di seguito ne richiamiamo l'esposizione così come viene illustrata nel presente volume.

Nel primo capitolo viene presentato il disegno di ricerca che ha guidato il nostro lavoro. Sono richiamate alcune evidenze empiriche nazionali ed internazionali per poter inquadrare l'esperienza della Regione Toscana rispetto

⁷ Per modello di distrettualizzazione culturale intendiamo un modello di sviluppo economico sostenibile di tipo locale che considera la cultura come un fattore possibile volano di sviluppo economico. Si vedano in proposito i lavori di L. LAZZERETTI, T. CINTI, *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico a Firenze*, Firenze, Firenze University Press, 2001; LAZZERETTI 2001, op. cit.; L. LAZZERETTI (a cura di), *Art cities, cultural districts and museums*, Firenze, Firenze University Press, 2004; L. LAZZERETTI, *Città d'arte e musei come 'luoghi di significati': una possibile risposta alle sfide della 'surmodernità'*, «Economia e Politica Industriale», Milano, Franco Angeli, 2005.

⁸ Per approfondimenti rimandiamo al già citato Rapporto interno "Indagine sui sistemi museali in Toscana", soprattutto per quello che concerne i due obiettivi strumentali a quello principale.

agli altri contesti e, successivamente, vengono esaminate alcune delle principali leggi sul tema e le ricerche precedentemente svolte al fine di costruire un quadro conoscitivo d'insieme. Si rileva il concetto di "sistema museale" adottato dalla Regione e l'insieme dei sistemi museali considerati in precedenza. Si introduce l'approccio di studio seguito, un approccio di tipo olistico con il quale si intende studiare i sistemi "in atto", secondo il punto di vista degli attori che vi partecipano, siano essi musei o istituzioni assimilate. Oggetto di analisi sono gli accordi di collaborazione, sia formali che informali ed i rapporti intrattenuti con il territorio. Ciò al fine, da un lato, di verificare l'esistenza o l'emergenza di nuovi sistemi rispetto a quelli individuati e, dall'altro, di misurarne la effettiva efficacia operativa. L'universo esaminato ed il questionario di rilevazione redatto secondo gli attuali standard museali, completano il quadro di riferimento.

Nel secondo capitolo si presentano i principali risultati mettendo in risalto il concetto di sistema museale, così come emerge dalla percezione degli attori coinvolti. Si descrive, in prima istanza, la varietà di forme museali presenti e poi quella dei sistemi, fornendo una fotografia della situazione esistente. Nel terzo capitolo si considerano le principali attività gestionali attuate, in termini di collezioni predisposte, rapporti con il pubblico e gestione del personale sottolineando le attività condivise a livello di sistema e le motivazioni di ingresso nello stesso. L'analisi dei rapporti con il territorio conclude lo studio offrendo alcuni spunti di riflessione per una lettura dei sistemi museali in chiave di distrettualizzazione culturale. Una appendice statistica dettagliata e alcuni studi di caso completano lo studio svolto.

Luciana Lazzeretti,
Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia

Capitolo 1

I sistemi museali in Toscana: lo stato dell'arte e il disegno di ricerca

PREMESSA

Prima di sviluppare la nostra analisi sui sistemi museali toscani, abbiamo cercato di inquadrare il problema nell'ambito nazionale, con richiami anche ad alcune realtà internazionali. In particolare, abbiamo in primo luogo analizzato le principali esperienze realizzate dalle altre regioni italiane e approfondito poi il caso toscano partendo da un riesame delle precedenti ricerche.

In questa sede, pertanto, l'attenzione è stata posta essenzialmente sul concetto di sistema museale così come desumibile dalle evidenze empiriche prese in considerazione, senza uno specifico focus sulla letteratura che si è occupata del tema da un punto di vista più teorico¹.

A questo proposito, possiamo tuttavia evidenziare come emerga con immediatezza una certa carenza di aspetti definitori e di approfondimento teorico ed il frequente uso indistinto di termini concernenti lo stesso ambito concettuale ma non assimilabili, quali rete, sistema, distretto. Tale stato di fatto e la conseguente mancanza di omogeneità nei criteri utilizzati per le ricerche sul campo sono imputabili al fatto che il tentativo "definitorio" è da ricercare essenzialmente in rapporti di ricerca, condotti soprattutto su iniziativa di attori pubblici, piuttosto che in testi e pubblicazioni scientifiche².

¹ Per quanto concerne quest'ultimo aspetto in particolare, rimandiamo alle considerazioni e agli approfondimenti fatti in: L. LAZZERETTI (a cura di), *Indagine sui sistemi museali in Toscana*, Regione Toscana, Rapporto interno della ricerca "Musei e sistemi museali: economia e gestione", Firenze, manoscritto, 2004; B. SIBILIO (a cura di) (2004), *L'azienda museo: dalla conservazione di valore alla creazione di valori*, Milano, Franco Angeli; E. LIVI, *Musei e produzione di conoscenza: verso un approccio imprenditoriale*, Firenze, Centrostampa Il Prato, 2003; L. LAZZERETTI (a cura di), *Art cities, cultural districts and museums*, op. cit.

² Da tale punto di vista, possono essere ritenuti particolarmente significativi gli sforzi di inquadramento concettuale compiuti dal Centro Studi del TOURING CLUB ITALIANO (2000), che presenta un'ampia campionatura dei sistemi museali in atto o in via di attuazione in Italia.

Proprio per questo motivo, in questa prima fase abbiamo preso in considerazione studi e ricerche incentrate non solo sui sistemi museali, ma anche su altre forme di collaborazione e accordi tra musei come, ad esempio, le reti. Lo scopo è stato appunto quello di mettere in evidenza come intorno a questi termini non ci sia molta chiarezza e come spesso finiscano addirittura per indicare realtà molto simili.

Attraverso la nostra indagine, invece, ci siamo focalizzati essenzialmente sul fenomeno dei sistemi museali per capire come tale concetto trovi effettivo utilizzo e realizzazione dal punto di vista delle istituzioni che vi partecipano. Abbiamo, quindi, proceduto alla redazione di un questionario *ad hoc* che permettesse di raccogliere informazioni direttamente sul territorio. L'obiettivo di fondo è stato quello di studiare i Sistemi in atto così come sono stati effettivamente posti in essere e, a tal fine, invece del "centro" sono stati studiati gli attori e le relazioni tra attori. Questo ha permesso di approcciarsi ad un concetto di sistema "partecipato", mentre generalmente vengono presi in considerazione solo i responsabili e i coordinatori del sistema.

In linea con le impostazioni che si trovano nella letteratura in materia (MENEGUZZO M., BAGDADLI S., *Le reti nel settore cultura*, in R. GROSSI, M. MENEGUZZO (a cura di), «La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo Rapporto Annuale Federculture», Milano, Touring Editore, 2002, pp. 113-132), il **sistema museale** viene qui definito come modello di «gestione integrata che crea relazioni tra musei e condivisione di servizi in una logica di economia di scala e di reciproca valorizzazione per il conseguimento di obiettivi non raggiungibili da ciascuno separatamente». Esso si differenzia in modo sostanziale dal concetto di **rete**, intesa come semplice coordinamento tra più realtà museali, spesso realizzata nella pratica solo in ottica promozionale e di *marketing*, ed ancora da quello di **distretto**, interpretato come l'attivazione di sinergie tra i musei e le altre risorse del territorio per la promozione culturale e lo sviluppo economico (TOURING CLUB ITALIANO, *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*, Milano, Centro Studi TCI, 2000, pp. 5-13).

Ulteriori distinzioni concettuali, anche se in un'ottica di finalità e non di elementi costitutivi, vengono proposte da IREF Regione Lombardia (www.lombardiacultura.it). In tale ambito viene introdotto il concetto di **Sistema Culturale Integrato (SCI)**, tenendolo distinto da quello di rete. Mentre la "rete" si costituisce attraverso una trama di relazioni cooperative tra istituzioni autonome intorno a progetti specifici di collaborazione, ai fini del raggiungimento dell'efficienza e dell'innalzamento della qualità dei servizi offerti, il "Sistema Culturale Integrato" ha come obiettivo principale il miglioramento della qualità e della quantità della fruizione, realizzando un'offerta culturale integrata per un territorio e/o pubblico di riferimento. Tale sistema presuppone l'instaurarsi di forme di collaborazione tra istituti diversi e «può usare la rete come forma o veicolo organizzativo per raggiungere i suoi obiettivi» (S. BAGDADLI, a cura di, *Case study di sistemi culturali integrati italiani ed europei*, 2° Rapporto di Ricerca del progetto «Nuove professionalità: imprenditoria e occupazione per i servizi culturali: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati», Università Bocconi-CRORA, 2001, p. 4).

I. LO STATO DELL'ARTE: ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE NAZIONALI E INTERNAZIONALI

Il punto di partenza per una disamina delle esperienze di sistemi museali progettati o realizzati a livello di regioni italiane, non poteva che essere rappresentato dalle specifiche disposizioni legislative, che, in linea con gli indirizzi ministeriali, forniscono il quadro dei vincoli e delle opportunità entro cui le iniziative possono aver luogo³.

A titolo riepilogativo abbiamo sintetizzato i differenti contributi delle regioni nella seguente scheda.

Scheda 1.1 – Sistemi Museali e altre forme di collaborazione in materia di musei e beni culturali nelle normative regionali⁴

Regione: Abruzzo

Normativa:

- *L. R. 18 Giugno 1992, n. 44* “Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale”.
- *L. R. 9 Agosto 1999, n. 61* “Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali e organizzazione in sistema dei musei locali”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

SM Regionale – Sistema comprendente musei di enti locali o di interesse locale (museo diffuso) articolato in aggregati subregionali.

Regione: Calabria

Normativa:

- *L. R. 26 Aprile 1995, n.31* “Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

SM Calabrese – Sistema comprendente tutti i musei il cui interesse sia riconosciuto dalla Regione.

³ Le informazioni sono state principalmente attinte da: siti internet delle singole Regioni, ricerche già effettuate, materiale raccolto in convegni e/o fiere. Per un esame più approfondito dei singoli casi sia nazionali che internazionali, si rimanda all'Appendice 1.

⁴ SM sta per Sistema Museale, SMR per Sistema Museale Regionale, SMP per Sistema Museale Provinciale, SMC Sistema Museale Civico, SMT Sistema Museale Territoriale, SMTE Sistema Museale Tematico.

Regione: Campania

Normativa:

- *L. R. 3 Gennaio 1983, n. 4* “Indirizzi programmatici e direttive fondamentali per l’esercizio delle deleghe e subdeleghe ai sensi dell’art. 1, L. R. 1/9/1981, n. 65. Promozione culturale ed educazione permanente biblioteche e musei”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

Napoli Artecard – Rete ad integrazione turistico-culturale finalizzata al miglioramento della fruizione dei servizi museali.

Regione: Emilia Romagna

Normativa:

- *L. R. 24 Marzo 2000, n. 18* “Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali”

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

Bologna dei Musei – SMC (38 musei pubblici e privati) per la promozione comune (orario coordinato e biglietto cumulativo);

SM della Provincia di Modena – SMP (60 musei pubblici e privati) per la promozione, la formazione e la didattica;

SM della Provincia di Ravenna – SMP (20 musei pubblici e privati) per la promozione, la formazione e la didattica.

Regione: Lazio

Normativa:

- *L. R. 24 Novembre 1997, n. 42* “Norme in materia di beni e servizi culturali nel Lazio”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

SM Valle del Liri; *SM dei monti Lepini*; *Museo Territoriale dell’Agroforonovano*; *SM dell’area Cerite-Tolfetana*; *SM del Lago di Bolsena* – SMT di aree culturalmente omogenee per l’integrazione museale e la qualificazione e lo sviluppo dei servizi.

Progetto D.E.M.O.S.; *Progetto P.R.O.U.S.T.*; *Progetto R.E.S.I.N.A.* – SMTE regionali per la valorizzazione, la divulgazione, lo studio e la ricerca sul tema di pertinenza (demoetnoantropologico, preistorico-protostorico, naturalistico).

Regione: Liguria

Normativa:

- *L. R. 22 Aprile 1980, n. 21* “Norme per la catalogazione e l’uso dei beni culturali e ambientali”.

Regione: Lombardia

Normativa:

- *L. R. 12 Luglio 1974, n. 39* “Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale”.
- *L. R. 5 Gennaio 2000, n. 1* “Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del D. Lgs. 31 Marzo 1998, n. 112”.
- *D. G. R. VIII/9393 del 14 Giugno 2002* “L. R. 1/2000 art. 4 comma 134 lett. A Sviluppo dei sistemi museali locali: approvazione dei criteri per l’assegnazione e l’erogazione dei contributi alle Province e approvazione degli obiettivi e delle linee guida per l’elaborazione da parte delle Province di studi di fattibilità comprensivi dell’individuazione di progetti pilota di gestione associata dei servizi”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

SMT – Sistemi basati sul vincolo amministrativo o su aree culturalmente omogenee.

SMTE – Sistemi basati su strutture omogenee per materia.

Circuito dei musei del centro di Milano – Circuito cittadino (5 musei pubblici e privati) per la promozione e la visibilità dei musei, la didattica e la programmazione di iniziative comuni.

Progetto: sistema culturale di Mantova – Studio di fattibilità sul coordinamento dei circuiti di visita dei beni culturali della città.

Progetto: SM di Lodi – Realizzazione di un ufficio di coordinamento e servizio tecnico provinciale per cinque aree configurabili come museo diffuso.

Regione: Marche

Normativa:

- *L. R. 24 marzo 1998, n. 6* “Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso”.
- *D. G. R. n. 2528/SP/ENL del 10 Ottobre 1998* “Istituzione del Sistema Museale della Provincia di Ancona”.
- *Piano Regionale per i Beni e le Attività culturali (L. R. 75/97 art. 2)*: “Organizzazione del patrimonio culturale in sistema del Museo Diffuso”; “Progetto per la creazione di un Sistema Archeologico Regionale”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

Leggere il territorio; Musei da scoprire; Piceno da scoprire; Musei sistemi del Piceno; Le sette terre; Musei partecipati; Città romana di Suasa; Musei in rete – Reti/associazioni di gestione per la gestione associata dei servizi di accoglienza o per la promozione comune.

Rete della Signoria dei Varano; Rete dei musei Piceni – Reti tematiche legate ad itinerari culturali.

Rete musei civici di Pesaro; Rete musei civici di Fermo; Rete musei civici di Recanati; Sito di Ripatransone; Tolentino Abbadia di Piastra – Reti cittadine.

SMP di Ancona – SMP dotato di personalità giuridica privata.

Regione: Molise

Normativa:

- *L. R. 11 Dicembre 1980, n. 37* “Norme in materia di musei, archivi storici e biblioteche di enti locali”.

Regione: Piemonte

Normativa:

- *L. R. 28 Agosto 1978, n. 58* “Promozione della tutela e dello sviluppo delle attività e dei beni culturali”.
- *L. R. 14 Marzo 1995, n. 31* “Legge di istituzione di Ecomusei del Piemonte”.
- *L. R. 15 Marzo 2001, n. 5* “Modificazioni ed integrazioni alla legge regionale 26 aprile 2000, n. 44 (Disposizioni normative per l’attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 ‘Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59’)”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

Musei Civici di Torino – SMC (44 musei pubblici e privati) per la promozione comune (prolungamento orari di apertura, servizio prenotazione visite, abbonamento annuale, carta musei).

18 Ecomusei – SMT e/o SMTE.

Regione: Puglia

Normativa:

- *L. R. 12 Aprile 1979, n. 21* “Norme in materia di musei di enti locali e di enti e istituzioni di interesse locale”.
- *L. R. 11 Dicembre 2000, n. 24* “Conferimento di funzioni e compiti amministrativi in materia di artigianato, industria, fiere, mercati e commercio, turismo, sport, promozione culturale, beni culturali, istruzione scolastica, diritto allo studio e formazione professionale”.

Regione: Trentino Alto Adige

Normativa:

- *L. P. (Provincia Autonoma di Trento) 9 Novembre 2000, n. 13* “Istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

6 *Ecomusei* – SMT e/o SMTE la cui gestione è affidata ai Comuni.

Regione: Umbria

Normativa:

- *L. R. 3 Maggio 1990, n. 35* “Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale”.

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

SMR – Sistema comprendente 39 musei (pubblici e privati) ed articolato in aggregati subregionali urbani o intercomunali per la valorizzazione e lo sviluppo del turismo regionale.

Regione: Veneto

Normativa:

- *L. R. 5 Settembre 1984, n. 50* "Norme in materia di musei, biblioteche, archivi di enti locali o di interesse locale".
- *L. R. 18 Aprile 1995, n. 26* "Istituzione del sistema regionale dei musei etnografici".

Sistemi Museali e altre forme di collaborazione:

SMP di Venezia – Sistema bibliotecario e museale (43 biblioteche civiche e 1 Fondazione, 17 musei pubblici e privati) articolato in percorsi turistico-culturali.

SMP di Verona – SMC (11 musei e monumenti pubblici) per la promozione (estensione orari di apertura, biglietto unico, guide) e la didattica.

SMR Veneto – Sistema articolato in sottosistemi territoriali o tematici per la promozione comune.

Fonte: ns. elaborazione

Il fenomeno oggetto di studio non è strettamente limitato al contesto nazionale, ma si ritrova anche in ambito internazionale. La tendenza alla cooperazione fra istituzioni museali, infatti, si registra in tutta Europa, pur presentando caratteristiche differenti dovute alle diverse situazioni di partenza, in particolare riguardo alla tipologia e alla proprietà degli istituti, nonché alla numerosità e alla collocazione sul territorio.

In particolare, in alcune realtà europee si rilevano forme di gestione più strutturate o dotate di maggiore autonomia (come i *Trust* in Gran Bretagna), la cui formazione è facilitata dal diverso assetto territoriale e dal diverso quadro legislativo in cui operano le istituzioni museali. Tali sistemi/reti testimoniano un livello più avanzato di interazione fra pubblico e privato, attraverso accordi con enti e operatori culturali e turistici del luogo, per mezzo dei quali si realizza un sistema globale di offerta turistica, prevalentemente a livello cittadino (Francia)⁵.

Anche in questo caso, così come per le regioni italiane, riportiamo brevemente una sintesi di alcune significative esperienze concrete.

⁵ Cfr. A. BARONCELLI, *L'esperienza della rete museale di Strasburgo*, «Wp Dipartimento di discipline economico aziendali», Università di Bologna, Settembre, 1997.

Scheda 1.2 – Sistemi Museali e altre forme di collaborazione in materia di musei e beni culturali in alcune esperienze internazionali

<p>Nazione: Francia</p> <p>Sistemi Museali e altre forme di collaborazione: <i>Sistema dei Musei di Marsiglia</i> – Sistema cittadino (15 musei pubblici) per la gestione e la promozione comune; <i>Rete museale di Strasburgo</i> – Sistema cittadino (9 musei pubblici) per la gestione e la promozione comune; <i>68 Ecomusei</i> – SMT.</p>
<p>Nazione: Gran Bretagna</p> <p>Sistemi Museali e altre forme di collaborazione: <i>Sheffield Industrial Museum Trust</i> – Trust per la gestione autonoma e la promozione comune dei musei sulla storia dell'industria; <i>Sheffield Museums & Galleries Trust</i> – Trust per la gestione autonoma e la promozione comune dei musei e gallerie di Sheffield. <i>7 Ecomusei</i> – SMT.</p>
<p>Nazione: Spagna</p> <p>Normativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Legge n. 17 del 1990.</i> <p>Sistemi Museali e altre forme di collaborazione: Sistema del Museo della Scienza e della Tecnica di Catalunya – SMTE per la conservazione e la conoscenza del patrimonio tecnologico.</p> <p>Normativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Legge n. 2 del 9/1/1984.</i> <p>Sistemi Museali e altre forme di collaborazione: <i>Sistema dei musei andalusi</i> – SMT regionale per la gestione unitaria. <i>27 Ecomusei</i> – SMT.</p>

Fonte: ns. elaborazione

La rassegna di esperienze di sistema o rete rilevate nelle altre regioni italiane e in qualche caso in altri paesi europei offre alcuni spunti per una riflessione sulle linee di intervento adottate dagli enti territoriali per lo sviluppo di forme di cooperazione tra musei e un quadro di come si configurano tali relazioni all'interno di ciascuna realtà territoriale.

Si evidenziano alcune linee comuni, che si ritrovano anche in reti e sistemi europei:

a) Istituzione di sistemi regionali come punto di partenza e supporto per la creazione di sottosistemi provinciali e locali e per la definizione di standard

di qualità. Il sistema regionale si pone come entità all'interno della quale si definiscono le linee di indirizzo e supporto strategico e finanziario per le singole istituzioni e per i sistemi museali. A seguito dell'introduzione degli standard per i musei italiani⁶, alcune regioni hanno stabilito dei requisiti minimi necessari per l'ingresso nel sistema regionale e il conseguente accesso ai contributi. Il sistema regionale tende in questo caso a dare un'omogeneità alla qualità dei servizi offerti al pubblico, nonché a porsi come strumento di promozione di un'immagine complessiva del patrimonio museale. A titolo di esempio, si possono citare il Sistema Museale dell'Umbria e il Sistema Regionale Veneto.

- b) A livello sub-regionale si rilevano forme di sistema o rete di due tipi: territoriali e tematiche. I primi si sviluppano prevalentemente a livello provinciale o locale, o a livello intermedio fra questi due. Tali sistemi coincidono in questi casi con i confini amministrativi o con parte di essi. I sistemi tematici possono invece coinvolgere tutta la regione o istituzioni di regioni differenti, ma legate da tematiche comuni o affini.
- c) Tali sistemi o reti si basano su accordi informali o formali – generalmente si perviene alla stipula di una o più convenzioni di durata limitata – mentre più rari sono i casi di creazione di un ente autonomo di gestione del sistema. È il caso delle Marche e dell'Umbria.
- d) I sistemi nascono principalmente per condividere un'attività di promozione e comunicazione e per migliorare la qualità dei servizi al pubblico. Solo dopo una prima fase di sperimentazione si registra un maggior coinvolgimento delle istituzioni che si esplica attraverso una programmazione comune, attività didattiche, formazione degli operatori museali. Tali attività tendono in molti casi ad integrarsi con l'offerta turistica del territorio di riferimento ai fini di un incremento della visibilità del sistema e delle singole istituzioni, nell'ambito di una valorizzazione complessiva del territorio.
- e) In alcune regioni italiane e straniere si rileva come fenomeno in forte crescita e con caratteristiche proprie la costituzione di Ecomusei, i quali coinvolgono anche istituzioni non museali, enti territoriali e ambientali, ed hanno come obiettivo precipuo il recupero della memoria storica di un territorio e la sua diffusione attraverso un'intensa ed articolata attività di tipo didattico-divulgativo.

⁶ Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, Gazzetta Ufficiale, n. 244, 19 ottobre 2001.

In generale, si osserva che i sistemi museali nascono in conseguenza dell'emanazione di leggi regionali, che ne stabiliscono gli obiettivi e le linee guida, lasciando per lo più piena autonomia, per quanto riguarda le forme di organizzazione e di gestione, agli enti promotori, che si identificano spesso con i comuni, le province e le comunità montane. Il processo di creazione di sistemi deriva in prevalenza da meri interventi istituzionali, che di fatto non facilitano l'effettivo coinvolgimento delle istituzioni e il reale funzionamento del sistema museale.

Non tutte le regioni italiane hanno ancora intrapreso un percorso di rinnovamento, come dimostrato dallo specifico quadro normativo, in alcuni casi, ancora ancorato a disposizioni legislative datate che non rispondono più ai processi in atto.

Si rilevano invece forti similarità nei percorsi seguiti dalle regioni che hanno intrapreso iniziative rivolte a favorire e sostenere la collaborazione tra musei e la formazione di reti, e che hanno mostrato maggiore attenzione nei confronti della qualità dei servizi museali.

2. I SISTEMI MUSEALI NELLA ESPERIENZA DELLA REGIONE TOSCANA

Domandiamoci adesso come si è mossa la Regione Toscana per giungere ad una formulazione del concetto di sistema museale e quali sono state le leggi e le ricerche che hanno rappresentato le premesse alla sua implementazione nel contesto regionale.

Alcuni spunti di riflessione su concetto, tipologie e stadi evolutivi dei sistemi museali si trovano nei moduli delle ricerche commissionate al CLES dalla Regione stessa⁷.

In tale ambito viene proposta una rappresentazione di sistema museale come "club di prodotto", ovvero come "associazione di produttori per l'offerta congiunta di beni e servizi caratterizzati da elementi significativi di omogeneità", omogeneità dal punto di vista dell'offerta, dal punto di vista della domanda o di entrambe, a seconda degli obiettivi che il sistema si prefigge. I dati sui musei

⁷ CLES (a cura di), *Progetto regionale Sistema Museale Toscano. Elementi di fattibilità e strumenti di attuazione. Rapporto finale, Modulo II*, Firenze, Regione Toscana - Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, 1998, pp. 1-6. Le ricerche del CLES costituiscono la parte teorica del progetto regionale "Sistema Museale Toscano", finalizzata alla formulazione di ipotesi circa l'istituzione di sistemi museali, nonché all'analisi delle caratteristiche dimensionali e dell'articolazione a livello territoriale degli stessi.

toscani scaturiti dal censimento ISTAT del 1992 e dettagliatamente descritti nel primo modulo della ricerca vengono rielaborati, nel secondo modulo, con metodi statistici complessi con l'obiettivo di valutare la qualità organizzativa delle singole realtà museali e trarne indicazioni su ipotesi di sistemi museali⁸.

Rilevante è la tassonomia proposta dei sistemi museali, definita sulla base di tre indicatori principali:

1. stato di realizzazione: sistemi in fase di elaborazione, sistemi con ripartizioni di competenze ed avvio delle attività programmate, sistemi con progettazione avanzata;
2. natura della collaborazione: sistemi territoriali e sistemi tematici;
3. estensione territoriale: sistemi civici, sistemi comprensoriali e sistemi provinciali.

Nell'ambito di quest'ultima tipologia, i sistemi comprensoriali e soprattutto quelli provinciali vengono indicati tra le esperienze più significative, mentre per quanto riguarda i sistemi tematici, si evidenziano le possibili aggregazioni non solo a livello regionale, ma anche sovra-regionale.

Più in dettaglio scende un terzo studio del CLES, relativo al patrimonio museale della Provincia di Grosseto, che, con il fine di valorizzare i beni culturali dell'area, predispone le linee operative per la costituzione di un sistema museale, valutandone la fattibilità tecnica ed istituzionale e l'impatto economico. Viene fatto specifico riferimento al "Piano di Indirizzo" della Regione Toscana, e vengono quindi considerati requisiti essenziali per la costituzione di un sistema museale:

- la presenza di accordi associativi tra i soggetti partecipanti;
- la definizione di un programma di attività;
- la creazione di centri di servizi;
- l'attività di catalogazione dei patrimoni e la regolare tenuta di statistiche sull'utenza dei musei⁹.

⁸ CLES (a cura di), *Progetto regionale Sistema Museale Toscano. Ricognizione ed analisi dello stato di fatto sugli aspetti quantitativi, qualitativi e progettuali, Modulo I*, Regione Toscana – Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, 1997. Tale indagine ha avuto carattere orientativo, tralasciando alcune componenti culturali importanti, come le aree archeologiche e l'architettura post-antica di interesse storico-artistico; inoltre, sono state riscontrate alcune difficoltà nella classificazione tipologica dei musei dovute all'evoluzione del concetto stesso di museo e di bene culturale, ampliandosi nel tempo fino a ricomprendere anche categorie tradizionalmente non musealizzate (ad es. le aree industriali e minerarie dismesse).

⁹ Cfr. REGIONE TOSCANA, *Piano di Indirizzo per i beni e le attività culturali per il 2001-*

Vengono qui prospettati due modelli di sistema, entrambi potenzialmente attuabili, e ispirati a due diverse finalità: uno di tipo “equitativo”, che prevede la partecipazione al progetto di tutte le strutture del territorio in esame, così da realizzare un bilanciamento tra le realtà esistenti, ed uno “di sviluppo”, che comprende solo alcune strutture determinanti in un’ottica di sviluppo dell’offerta¹⁰.

Già dalla fine degli anni ’90 la Regione Toscana ha inserito fra gli obiettivi prioritari della programmazione nel settore cultura il sostegno alla costituzione di forme di collaborazione ed associazionismo fra musei, allo sviluppo di reti di collaborazione e alla realizzazione di veri e propri sistemi museali. L’importanza di una politica in tale direzione è stata sentita particolarmente dalla Toscana, come conseguenza dell’elevata concentrazione di musei che si registra sul suo territorio e dell’ulteriore crescita del numero di istituzioni museali registrata nell’ultimo decennio: l’ultima indagine ISTAT del 1992 rilevava 319 musei aperti, fra statali, comunali, ecclesiastici e universitari; oggi, secondo il dato fornitoci dall’archivio regionale, ulteriormente aggiornato tramite l’indagine di cui tratteremo in questo rapporto, si arriva a contarne circa 495, fra musei e istituzioni assimilate.

Tale patrimonio museale presenta delle caratteristiche che sono del tutto peculiari della Toscana, rispetto a quelle delle Regioni precedentemente analizzate: la presenza, accanto ad alcune grandi istituzioni prevalentemente statali, di un numero consistente di musei locali o di interesse locale di modesta ampiezza, con un numero ridotto di personale e generalmente con un’offerta piuttosto bassa di servizi ed attività, collocati in maniera capillare sul territorio e articolati per aree storico-geografiche.

La costituzione di sistemi è stata quindi per la Toscana un obiettivo prioritario per riqualificare l’offerta culturale di queste aree.

Già la legge regionale n. 89/80 “Norme in materia di musei e di raccolte di enti locali e di interesse locale – Delega delle funzioni amministrative agli enti locali”, conteneva alcuni primi indirizzi per la formazione di “associazioni di musei” che, tuttavia, non hanno dato esiti fortemente positivi¹¹. La legge aveva

2003, Deliberazione del Consiglio regionale del 19 dicembre 2000, n. 268.

¹⁰ CLES (a cura di), *Studio sulla costituzione di un sistema di rete museale nella Provincia di Grosseto*, Regione Toscana – Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, 2001, p. 8.

¹¹ La legge affermava all’art. 12: “Per l’istituzione, l’ordinamento ed il funzionamento dei propri musei, gli Enti locali possono associarsi secondo le aggregazioni territoriali indicate dalla Regione, dando luogo alla formazione di sistemi museali che realizzino i principi indicati

come diretto referente i musei di enti locali, ma non impediva la partecipazione di altri soggetti pubblici o privati (musei di enti pubblici, ecclesiastici, morali o privati) ai sistemi museali, dietro sottoscrizione di apposita convenzione. Essa prevedeva la deliberazione di uno statuto che ne disciplinasse il funzionamento e l'individuazione fra uno dei musei aderenti del Centro di sistema, a cui sarebbe dovuto spettare il coordinamento. La gestione invece, sempre secondo la legge, sarebbe stata affidata ad una Commissione, appositamente creata secondo i criteri previsti nella legge stessa. Infine, si prevedeva la possibilità di aderire al sistema anche per quegli Enti locali che, se pur privi di strutture museali, avessero voluto utilizzare i servizi tecnici e culturali del sistema.

Occorre arrivare al "Piano di Indirizzo per la Cultura" relativo al biennio 1999-2000 per cominciare a parlare di sistemi museali e per avere i primi indirizzi specifici sulla creazione degli stessi. Da sottolineare che la Regione non elabora e, di conseguenza, non impone alcun modello predefinito di sistema museale, ma cerca piuttosto di incentivare tutte quelle forme di collaborazione che possano consentire il raggiungimento di economie di scala, potenziare e rinnovare l'offerta culturale, razionalizzare le risorse, migliorare i servizi offerti. Tali forme di collaborazione saranno quindi le più varie e diverse a seconda del tipo di musei coinvolti, della loro disponibilità ad integrarsi e coordinarsi, delle attività svolte.

Partendo da tale presupposto si può affermare che, pur non adottando la Regione alcun concetto predefinito di sistema, esiste un'idea di sistema museale intesa come «*una forma associativa di gestione coordinata ed integrata di servizi museali e/o attività, attraverso la condivisione di risorse umane, tecniche, economiche ed organizzative*»¹².

Andando a verificare nello specifico gli indirizzi della Regione Toscana in materia di sistemi museali nel piano in questione, essi possono essere così sintetizzati: «*favorire la costituzione di sistemi museali territoriali e/o tematici, che prevedano la gestione coordinata di sedi, strutture, patrimoni, servizi, anche per conseguire economie di scala, sviluppando la cooperazione tra musei e il quadro delle relazioni tra musei, patrimonio diffuso e istituzioni culturali del territorio, e tra soggetti diversi mediante accordi interistituzionali*»¹³.

nell'art. 1°.

¹² Cfr. REGIONE TOSCANA, *Piano di Indirizzo per la Cultura 1999-2000*, Deliberazione del Consiglio regionale del 22 dicembre 1999, n. 406.

¹³ L. BALDIN (a cura di), *Il sistema museale Veneto. Atti della III Conferenza Regionale dei Musei del Veneto – Verona 21-22 settembre 1999*, Treviso, Ed. Canova, 2000, p. 87.

Tale indirizzo di carattere generale si articola poi per provincia, tenendo conto delle peculiarità di ogni zona, degli indirizzi stabiliti da ciascuna provincia, delle esperienze già in atto (emerse dalle ricerche del CLES degli anni precedenti) e degli obiettivi.

Si evidenzia già in questa fase una prima articolazione fra sistemi territoriali e tematici e, al loro interno, fra sistemi provinciali e civici, talvolta confondendo fra di loro queste definizioni. Si parla infatti di sistema provinciale o civico facendo riferimento a quei sistemi che hanno come ambito il territorio compreso nei rispettivi confini amministrativi, ma anche per tutti quei sistemi che comprendono aree geografiche vaste, sovracomunali e, allo stesso tempo, più ristrette della provincia, caratterizzate o dalla vicinanza dei Comuni ove sono localizzate le istituzioni museali o da legami di carattere storico e culturale. L'omogeneità culturale di alcune zone della Toscana rappresenta infatti un valore aggiunto, che va oltre le finalità economiche che sottendono alle forme di collaborazione, e può dare ulteriore incentivo alla formazione di sistemi museali.

La L.R. 26 novembre 1998, n. 85 che recepisce il D.lgs 112/98 individua proprio nelle Provincie il ruolo di promotore di forme di coordinamento ed iniziative di cooperazione fra Comuni, altri soggetti pubblici e/o privati (art. 34), mentre spetta ai Comuni l'attivazione di tali iniziative (art. 35).

Al piano di indirizzo in questione si affianca nello stesso anno (1999) lo stanziamento di un fondo per finanziare progetti presentati da sistemi museali che abbiano come obiettivo la creazione o il miglioramento di servizi comuni. Il bando in questione ha rilevanza, in quanto in tale occasione sono stati definiti dei requisiti minimi che i sistemi avrebbero dovuto possedere per accedere al sostegno finanziario, considerati come "elementi di base" per l'esistenza del sistema (occorre precisare che si trattava di criteri di valutazione e non criteri discriminatori):

- accordo associativo;
- programma pluriennale di attività;
- individuazione del "centro di sistema" quale destinatario delle risorse regionali.

In tale prospettiva sono state sostenute anche azioni di accompagnamento alla nascita di sistemi con l'attivazione di progetti pilota, come ad esempio nel caso dei "Percorsi d'Arte del Tirreno", allo scopo di valorizzare l'arte moderna e contemporanea della fascia costiera Toscana.

L'analisi dei documenti pervenuti alla Regione Toscana ha permesso di rilevare una serie di atti istitutivi di sistemi museali, quali convenzioni, protocolli d'intesa, accordi associativi e, in casi più frequenti, di accordi informali o bozze

di accordi non ancora sottoscritti dalle istituzioni partecipanti o in fase di perfezionamento, presentati appunto dalle stesse istituzioni museali a seguito del progetto di sostegno economico della Regione Toscana. Come vedremo nell'analisi successiva, molti di questi progetti non hanno avuto un seguito, mancando alla base il consenso ed il coordinamento delle istituzioni coinvolte.

Il piano di indirizzo 2001-2003 riprende gli stessi obiettivi del piano precedente riconfermando i requisiti essenziali per la costituzione di reti locali e per l'individuazione degli istituti responsabili della stipulazione di accordi associativi, la presenza di un programma condiviso di attività, la progettazione o creazione di centri di servizio.

Per i primi due punti viene individuato il contenuto specifico, in particolare per l'accordo associativo le finalità, l'Ente capofila, le attività svolte, gli organismi di programmazione e controllo, gli strumenti di gestione del sistema; al centro servizi viene affidata la funzione di garantire servizi museali qualificati ed economici attraverso risorse provenienti dai musei stessi.

Si introduce in questa fase un livello di passaggio da semplice forma di cooperazione alla creazione di forme gestionali autonome, che implicano cioè l'integrazione delle potestà decisionali e che dovrebbero rappresentare il risultato finale di lungo periodo dopo una fase di collaborazione basata su forme giuridiche e amministrative meno impegnative. Accanto ai requisiti del sistema, vengono fissati i requisiti minimi per un museo individuati nell'adozione di uno statuto e/o regolamento, della carta dei servizi e nello sviluppo di reti di collaborazione.

Tutte le linee di indirizzo rientrano poi nel progetto più ampio di creazione del "Sistema Museale Toscano" inteso come «sintesi delle reti di strutture, servizi e relazioni realizzate dalle istituzioni culturali e dalle autonomie locali»¹⁴, che si pone come strumento di orientamento, programmazione e supporto alla progettazione e costituzione dei sistemi museali a livello locale.

Gli indirizzi adottati dalla Regione così come sopra descritti hanno portato alla costituzione di numerose forme di sistemi museali. Prima dell'indagine la sola fonte di informazione sulla presenza di forme di cooperazione fra musei era rappresentata dalla banca dati del Dipartimento Beni Culturali della Regione Toscana, la quale ci fornisce il dato sull'appartenenza della singola istituzione ad un sistema museale e la sua denominazione. Tale dato può essere integrato, ai fini di ottenere maggiore chiarezza, con le informazioni che possono essere

¹⁴ Cfr. REGIONE TOSCANA, *Piano di Indirizzo per i Beni e le Attività Culturali per il 2001-2003*, op. cit.

tratte dai progetti di sistema presentati alla Regione in occasione del bando del 1999, descritto in precedenza.

Di seguito forniamo un primo schema dei sistemi museali così come rilevati prima dell'indagine, a seguito dell'elaborazione dei dati presenti nel sistema informativo della Regione Toscana, che sarà poi oggetto di confronto con i risultati dell'indagine nel capitolo 2.

Si rilevano 27 sistemi museali, mentre 157 sono le istituzioni museali che vi aderiscono. Osservando la tabella 1.1 vediamo però che alcuni sistemi sono composti da una sola istituzione.

Anche se la banca dati non ne fornisce il dato, è possibile individuare i sistemi ad estensione provinciale (Lucca, Siena), i sistemi ad estensione comunale come Massa Marittima, San Miniato, Volterra, Pistoia, Fiesole, quelli tematici, in particolare l'AMAT per i musei archeologici, e i sistemi che comprendono un'area storico-geografica del territorio non delimitata da precisi confini amministrativi, a titolo di esempio gli Ecomusei, i sistemi del Chianti, del Mugello e della Valdelsa Fiorentina.

Si osserva, infine, che le istituzioni aderenti sono in prevalenza musei, mentre le istituzioni assimilate rappresentano una minima percentuale.

3. IL DISEGNO DI RICERCA

3.1 L'approccio seguito

Partendo dalle esperienze delle regioni abbiamo lavorato secondo un *approccio olistico* al concetto di sistema, cercando informazioni che mettessero in evidenza la presenza o meno di un concetto di sistema condiviso. Perché si possa parlare di *sistema*, infatti, dobbiamo trovarci di fronte ad un insieme di elementi legati reciprocamente tra loro da relazioni sinergiche, non necessariamente di elevata complessità, grazie alle quali si possa rispettare una fondamentale proprietà: il sistema, nel suo complesso, riesce a realizzare un qualcosa in più rispetto alla semplice somma dei suoi componenti, a conseguire obiettivi non raggiungibili da ciascuno separatamente.

Se partiamo dal presupposto che i musei perseguano un obiettivo di *valorizzazione culturale*, inteso non come incremento della capacità attrattiva di nuove fasce d'utenza, ma come produzione, comunicazione e diffusione di significati e di forme di cultura e conoscenza tramite la realizzazione di specifici progetti culturali, non possiamo definire un sistema museale sulla base della presenza della natura giuridica di un organo coordinatore né sulla base di

Tabella 1.1 – Istituzioni per sistema museale di appartenenza prima dell'indagine

Denominazione sistema	Denominazione istituzione	
AMAT	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO DELLA CIVILTÀ ETRUSCA	
	MUSEO FIORENTINO DI PREISTORIA	
	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO PALAZZO BOMBARDIERI	
	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO	
AMEI	MUSEO ARCHEOLOGICO E D'ARTE DELLA MAREMMA	
	RACCOLTA D'ARTE SACRA	
Coordinamento provinciale dei sistemi museali della Piana di Lucca-Media Valle e Garfagnana-Versilia	RACCOLTA ARCHEOLOGICA DI BORGO A MOZZANO	
	ORTO BOTANICO LUCCHES E MUSEO BOTANICO CESARE BICCHI	
	MOSTRA ARCHEOLOGICA PERMANENTE	
	ORTO BOTANICO "PANIA DI CORFINO"	
	MUSEO VILLA PUCCINI	
	MUSEO STORICO DELLA RESISTENZA	
	MUSEO STORICO DELLA LIBERAZIONE (1943-1945)	
	MUSEO NATURALISTICO DEL CENTRO VISITATORI PARCO DELL'ORECCHIELLA	
	MUSEO ETNOGRAFICO DON LUIGI PELLEGRINI	
	MUSEO DI ARTE SACRA	
	MUSEO DELLA FIGURINA DI GESSO E DELL'EMIGRAZIONE	
	MUSEO DEL LAVORO E DELLE TRADIZIONI POPOLARI DELLA VERSILIA STORICA	
	MUSEO DEL CASTAGNO	
	MUSEO DEI PUCCINI	
	MUSEO DEI BOZZETTI	
	MUSEO CIVICO DEL TERRITORIO	
	MUSEO ARCHEOLOGICO VERSILIESE "BRUNO ANTONUCCI"	
	MUSEO ARCHEOLOGICO DEL TERRITORIO DELLA GARFAGNANA	
	MUSEI CIVICI DI VILLA PAOLINA	
	MOSTRA PERMANENTE ATTREZZI DI VITA CONTADINA	
	MOSTRA DIDATTICA ARCHEOLOGICA	
	GABINETTO DI STORIA NATURALE DEL LICEO MACHIAVELLI	
	CIVICO MUSEO ARCHEOLOGICO COMUNALE	
	CIVICA RACCOLTA DI CERAMICHE RINASCIMENTALI	
	CENTRO DI DOCUMENTAZIONE DELLA VITA MATERIALE DELL'ANTICO CENTRO STORICO DI ALTOPASCIO, ossia RACCOLTA STORICA	
	CASA NATALE MUSEO PUCCINI	
	CASA NATALE DI GIOSUÉ CARDUCCI	
	CASA MUSEO PASCOLI	
	ANTIQUARIUM CIVICO DI MASSACIUCCOLI - VILLA ROMANA	
	Diecimila anni di storia naturale della Toscana	MUSEO PALEONTOLOGICO
	Ecomuseo del Casentino	MUSEO DELL'ACQUA
		MUSEO DELLA POLVERE DA SPARO E DEL CONTRABBANDO
		MUSEO DELLA MUSICA "GUIDO D'AREZZO"
MUSEO DELLA CIVILTÀ CASTELLANA		
MUSEO DELLA CASTAGNA		
MUSEO DELLA CASA CONTADINA		
MUSEO DEL SANTUARIO DE LA VERNA		
MUSEO DEL CARBONARIO		

Denominazione sistema	Denominazione istituzione
Ecomuseo del Casentino	MUSEO ARCHEOLOGICO DEL CASENTINO
	CENTRO DI DOCUMENTAZIONE DELLA CULTURA RURALE DEL CASENTINO
Ecomuseo della Montagna Pistoiese	ORTO BOTANICO FORESTALE ABETONE
	MUSEO DELLA GENTE DELL'APPENNINO PISTOIESE
	MUSEO D'ARTE SACRA DELLA PIEVE DI S. MARIA ASSUNTA
	ECOMUSEO MONTAGNA PISTOIESE. FERRIERA SABATINI DI PRACCHIA
	ECOMUSEO MONTAGNA PISTOIESE. POLO DIDATTICO DELLA PIETRA
	ECOMUSEO MONTAGNA PISTOIESE. POLO DIDATTICO DEL VERDE DI FONTANA VACCAIA
	ECOMUSEO MONTAGNA PISTOIESE. COMPARTO PRODUTTIVO DEL GHIACCIO DELLA MADONNINA
	ECOMUSEO MONTAGNA PISTOIESE. POLO DIDATTICO DEL GHIACCIO
Le Terre del Rinascimento	VILLA MEDICEA
	MUSEO LEONARDIANO
	MUSEO DELLA COLLEGIATA DI SANT'ANDREA
	MUSEO ARCHEOLOGICO E DELLA CERAMICA DI MONTELUPO
	CASA NATALE DI LEONARDO DA VINCI
Musei del Valdarno	MUSEO D'ARTE SACRA DELLA COLLEGIATA DI S. LORENZO
Musei della costa	MUSEO CIVICO GIOVANNI FATTORI
	MUSEO CIVICO DEL MARMO
Musei della Toscana Marittima	MUSEO ZOOLOGICO
Musei dentro le mura	MUSEO COMUNALE DI LUCIGNANO
	MUSEO COMUNALE DEL CASSERO
	PINACOTECA COMUNALE
Parchi della Val di Cornia	PARCO ARCHEOLOGICO DI BARATTI E POPULONIA
	MUSEO ARTISTICO DELLA BAMBOLA. COLLEZIONE MARIA MICHELI
	PARCO ARCHEOMINERARIO DI SAN SILVESTRO
	MUSEO ARCHEOLOGICO DEL TERRITORIO DI POPULONIA
Parco degli Etruschi	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO "ISIDORO FALCHI"
Percorsi d'arte del Tirreno	PINACOTECA FORESIANA
Rete museale aretina	MUSEO VENTURINO VENTURI
Rete museale della Valdera	MUSEO DELLE ARTI E DEI MESTIERI DEL LEGNO
	MUSEO DEL LAVORO E DELLA CIVILTÀ RURALE
Sistema dei Musei di Massa Marittima	VECCHIA FALEGNAMERIA
	MUSEO DI STORIA E ARTE DELLA MINIERA
	MUSEO DELLA MINIERA
	MUSEO ARCHEOLOGICO
Sistema dei Musei Senesi	SPEZIERIA DI SANTA FINA, MUSEO ARCHEOLOGICO E GALLERIA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA R. DE GRADA
	PARCO MUSEO MINERARIO DI ABBADIA SAN SALVATORE
	PALAZZO COMUNALE, PINACOTECA, TORRE GROSSA
	ORATORIO DI SAN BERNARDINO E MUSEO DIOCESANO D'ARTE SACRA

Denominazione sistema	Denominazione istituzione
Sistema dei Musei Senesi	MUSEO TEMATICO DEL PAESAGGIO
	MUSEO ORNITOLOGICO
	MUSEO ETNOGRAFICO DELLA TERRACOTTA
	MUSEO ETNOGRAFICO DELLA MEZZADRIA
	MUSEO DIOCESANO
	MUSEO DI STORIA NATURALE DELL'ACCADEMIA DEI FISIOCRITICI
	MUSEO DELLA ANTICA GRANCIA DI SERRE
	MUSEO DEL TEATRO POVERO E DELLO SPETTACOLO POPOLARE TOSCANO
	MUSEO DEL BOSCO
	MUSEO D'ARTE SACRA DEL CHIANTI
	MUSEO D'ARTE SACRA DELLA VAL D'ARZIA
	MUSEO CIVICO SEZIONE EPIGRAFICA
	MUSEO CIVICO PER LA PREISTORIA DEL MONTE CETONA
	MUSEO CIVICO E PINACOTECA CROCIANI
	MUSEO CIVICO E D'ARTE SACRA DI COLLE VAL D'ELSA
	MUSEO CIVICO DI SIENA
	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO E D'ARTE SACRA
	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO DELLE ACQUE
	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO
MUSEO ARCHEOLOGICO E DELLA COLLEGIATA	
MUSEO ARCHEOLOGICO E DELLA CITTÀ	
MUSEI CIVICO E DIOCESANO D'ARTE SACRA	
ANTIQUARIUM DI POGGIO CIVITATE	
Sistema museale cittadino di Fiesole	MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO DI FIESOLE
	MUSEO BANDINI
Sistema museale cittadino di Pistoia	PALAZZO FABRONI, ARTI VISIVE CONTEMPORANEE
	MUSEO ROSPIGLIOSI
	MUSEO DIOCESANO
	MUSEO CIVICO DI PISTOIA
	CENTRO E FONDAZIONE MARINO MARINI
	CASA-STUDIO FERNANDO MELANI
Sistema museale del Chianti	MUSEO DI ARTE SACRA DI SAN FRANCESCO
	MUSEO DI ARTE SACRA
	MUSEO D'ARTE SACRA DI IMPRUNETA
	MUSEO D'ARTE SACRA
	ANTIQUARIUM DI SANT'APPIANO
Sistema Museale del Mugello-Alto Mugello e Val di Sieve	RACCOLTA D'ARTE SACRA COMPAGNIA DI SAN IACOPO A SANT'AGATA
	MUSEO FERRI TAGLIENTI - BOTTEGA DEL COLTELLINAIO e PALAZZO DEI VICARI
	MUSEO DI ARTE SACRA E RELIGIOSITA POPOLARE "BEATO ANGELICO"
	MUSEO DELLA VITE E DEL VINO DEL CHIANTI RUFINA
	MUSEO DELLA VITA E DEL LAVORO DELLE GENTI DI MONTAGNA
	MUSEO DELLA PIETRA
	MUSEO DELLA MANIFATTURA CHINI
	MUSEO DELLA CIVILTÀ CONTADINA DI CASA D'ERCI
MUSEO DEL PAESAGGIO STORICO DELL'APPENNINO	

Denominazione sistema	Denominazione istituzione
Sistema Museale del Mugello-Alto Mugello e Val di Sieve	MUSEO CASA DI GIOTTO
	MUSEO ARCHEOLOGICO ALTO MUGELLO
	MOSTRA DI VITA ARTIGIANA E CONTADINA CON PERSONAGGI IN MOVIMENTO
Sistema museale della Provincia di Grosseto	MUSEO DI PREISTORIA E PROTOSTORIA
Sistema museale della Valdelsa Fiorentina	RACCOLTA COMUNALE D'ARTE - AFFRESCHI DI BENOZZO GOZZOLI
	MUSEO DI ARTE SACRA SANTA VERDIANA
	MUSEO D'ARTE SACRA (MUSEO DELLA PIEVE DI SAN PIERO IN MERCATO)
	MUSEO COMUNALE DI STORIA NATURALE
	MUSEO CIVICO DEL PALAZZO PRETORIO
	MOSTRA PERMANENTE SUL VETRO. LA PRODUZIONE VETRARIA A GAMBASSI (SECOLI XIII-XVI)
Sistema museale delle Cinque Verdi Terre	ORATORIO DI SANTA CATERINA
	NINFEO DI VILLA VECCHIETTI
	ANTIQUARIUM DI BAGNO A RIPOLI
Sistema museale di San Miniato	VIA ANGELICA
	ROCCA DI FEDERICO II
	RACCOLTA DELL'ACCADEMIA DEGLI EUTELETI
	ORATORIO DEL LORETINO
	MUSEO DIOCESANO DI SAN MINIATO
	MUSEO ARCHEOLOGICO
	CONSERVATORIO DI SANTA CHIARA
	COLLEZIONE DELL'ARCICONFRATERNITA DELLA MISERICORDIA
Sistema Museale Pratese	MUSEO CIVICO DI PRATO
	MUSEO ARCHEOLOGICO COMUNALE DI ARTIMINO
Sistema museale volterrano	PINACOTECA E MUSEO CIVICO PALAZZO MINUCCI SOLAINI
	MUSEO ETRUSCO GUARNACCI
	MUSEO DIOCESANO DI ARTE SACRA
SMAC	MUSEO MARINO MARINI
	CENTRO PER L'ARTE CONTEMPORANEA LUIGI PECCI

Fonte: ns. elaborazione su dati dell'archivio del Servizio Biblioteche, Musei e Beni Culturali della Regione Toscana: Rilevazione annuale sulle istituzioni museali ed assimilate con fruizione regolamentata, anno 2002

relazioni interorganizzative che portano alla centralizzazione e allo svolgimento comune di alcune funzioni.

Un sistema di musei è tale quando riesce a realizzare un prodotto culturale, altrimenti non trasmissibile e non comunicabile da parte delle singole istituzioni.

Si tratta, pertanto, di una struttura a rete i cui nodi sono rappresentati dagli attori museali – siano essi musei o istituzioni assimilate – che, condividendo risorse e competenze, realizzano un surplus culturale altrimenti non realizzabile.

Questa visione viene poi “contestualizzata” rispetto ad altri attori presenti nel territorio giungendo a cogliere elementi di distrettualizzazione. L'allargamento del sistema ad altri attori istituzionali o appartenenti al tessuto pro-

duttivo locale, può costituire una condizione necessaria, ad esempio, per dare maggiore completezza al progetto culturale, tramite il coinvolgimento dell'intera località; per far fronte a problemi di coordinamento; per garantire una condizione di valorizzazione economica, tramite le esternalità e gli effetti economici indotti sul tessuto produttivo e turistico locale.

In sintesi, non assumiamo quindi un concetto di sistema museale predefinito – sia esso riferibile ad una visione orientata alla domanda o all'offerta culturale – ma la nostra scelta è stata quella di analizzarlo nelle sue diverse manifestazioni, così come emerge dalla fotografia che risulta dai partecipanti. Proprio per questo motivo non abbiamo studiato direttamente i sistemi così come erano stati codificati dalla Regione Toscana in prima istanza, ma siamo andati al cuore del problema considerando gli elementi essenziali dei sistemi, ossia gli attori e gli accordi tra attori. Nello specifico, sempre seguendo la prospettiva degli attori museali (musei e istituzioni assimilate), abbiamo studiato gli accordi posti in essere sia all'interno sia al di fuori del sistema, per individuare il loro grado di contestualizzazione nel territorio, da un lato, e i legami con altri attori, dall'altro.

3.2 Gli obiettivi e la metodologia dell'indagine

Come detto, l'obiettivo di fondo dell'indagine è stato quello di indagare “dal basso” il fenomeno dei sistemi museali in Toscana.

I problemi più volte riportati circa l'assenza di una definizione o comunque di una regolamentazione dei sistemi museali, rendono forte l'esigenza di acquisire informazioni sul territorio per arrivare ad una rappresentazione idonea e più veritiera possibile della realtà presente dei sistemi museali e dei sistemi di accordi fra musei e/o istituzioni assimilate.

A tale fine, l'analisi si è focalizzata sulle relazioni esistenti, formali e non, di sistema e non, fra i diversi soggetti, in particolare musei ed istituzioni assimilate, ed agli oggetti ed attività contenuti all'interno di tali relazioni.

L'**unità di osservazione** è così rappresentata dal “museo o istituzione assimilata”¹⁵ che dichiara di aver stipulato accordi, nell'ambito di sistemi museali o

¹⁵ Nel questionario di rilevazione sono state considerate istituzioni assimilate i complessi monumentali, archeologici, industriali e contesti storici e naturalistici in cui si svolgono attività di acquisizione, conservazione e comunicazione; esposizioni permanenti e depositi collegati ad istituti culturali; istituzioni che raccolgono specie viventi; osservatori, planetari e strutture per la tutela e la promozione della cultura scientifica e tecnica; istituzioni che offrono in via permanente spazi e servizi per la promozione della produzione artistica e per l'informazione.

no, con altre istituzioni”.

L'obiettivo sottostante è quello della valutazione delle differenze nelle caratteristiche strutturali delle istituzioni facenti parte di sistemi o di accordi rispetto a coloro che non instaurano questi tipi di rapporti.

L'indagine ha necessariamente interessato l'intero universo delle istituzioni (470 circa).

Il primo passo è stato quello di verificare la disponibilità di informazioni già presenti sul territorio e derivanti da altri flussi informativi regionali.

L'archivio a disposizione per l'identificazione delle unità di osservazione è quello che scaturisce dalla “Rilevazione annuale sulle istituzioni museali ed assimilate con fruizione regolamentata”, condotta annualmente dal Servizio Biblioteche, Musei e Beni Culturali della Regione Toscana.

Attraverso tale fonte è stato possibile avere informazioni anagrafiche sui musei ed istituzioni assimilate, nonché alcuni dati sulle attività svolte.

Ai fini dei nostri fabbisogni informativi, è stato possibile recuperare il dato fornito dagli operatori su una auto-valutazione di appartenenza ad un Sistema Museale, ma non è stato possibile sapere il tipo di attività svolte all'interno del sistema e non si sono riuscite a cogliere le realtà differenti dai sistemi museali, cioè di accordi sottoscritti al di fuori di un sistema. Naturalmente, la mancanza di una definizione condivisa di Sistema museale, fa sì che l'auto-identificazione sia un fattore soggettivo e non estendibile a tutte le realtà presenti.

Nella tabella 1.2 si riporta la situazione del suddetto archivio al 1° gennaio 2003: i musei ed istituzioni assimilate presenti nell'archivio sono **473** e sono presentati distribuiti per tipologia e categoria prevalente; **quelli appartenenti a sistemi sono 185**, pari al 39% del totale, e sono anch'essi distribuiti per tipologia e categoria.

Per poter avere informazioni aggiuntive sulle tipologie di accordo differenti da quelle di sistema dunque si è dovuto attivare un supplemento di indagine.

Durante lo svolgimento dell'ultima rilevazione, è stata inviata una scheda integrativa all'indagine contenente alcune domande sulla stipula di accordi da parte delle istituzioni. La finalità di tale attività è stata quella di assumere informazioni più dettagliate sulle relazioni per poter definire in modo più preciso l'unità di osservazione e conseguentemente il numero di unità da sottoporre ad analisi. Da tali aspetti è stato, poi, possibile fare le scelte inerenti agli aspetti

Nello specifico, le tipologie previste erano: Sito Archeologico, Monumento, Chiesa, Villa con giardino storico, Parco o Giardino storico, Acquario-Giardino Zoologico, Orto Botanico (più una voce “Altro” da specificare).

Tabella 1.2 – Musei ed istituzioni similari per categoria e tipologia, appartenenti o no a Sistemi Museali. Toscana, 1/1/2003 (valori assoluti e percentuali)

Categoria	Tipologia				
	Museo-Raccolta	Sito Archeologico	Monumento	Chiesa	Villa con giardino storico
Archeologico	61	10	-	1	-
Artistico	160	-	30	12	7
Etnografico	28	-	-	-	1
Storia/scienze naturali	21	-	-	-	-
Antropologico	1	-	-	-	-
Storico/documentario	25	-	7	-	-
Scienza e tecnica	5	-	-	-	-
Territoriale	3	-	-	-	-
Specializzato	54	-	-	-	-
Altro	-	-	3	-	-
Totale	358	10	40	13	8
%	75,7	2,1	8,5	2,7	1,7
Appartenenti a Sistemi Museali					
Archeologico	35	2	-	-	-
Artistico	59	-	6	2	-
Etnografico	18	-	-	-	1
Storia/scienze naturali	7	-	-	-	-
Antropologico	1	-	-	-	-
Storico/documentario	9	-	2	-	-
Scienza e tecnica	2	-	-	-	-
Territoriale	1	-	-	-	-
Specializzato	15	-	-	-	-
Altro	-	-	1	-	-
Totale	147	2	9	2	1
%	79,5	1,1	4,9	1,1	0,5
Non appartenenti a Sistemi Museali					
Archeologico	24	7	-	-	-
Artistico	97	-	23	8	7
Etnografico	7	-	-	-	-
Storia/scienze naturali	14	-	-	-	-
Antropologico	-	-	-	-	-
Storico/documentario	14	-	4	-	-
Scienza e tecnica	3	-	-	-	-
Territoriale	1	-	-	-	-
Specializzato	36	-	-	-	-
Altro	-	-	2	-	-
Totale	196	7	29	8	7
%	73,4	2,6	10,9	3,0	2,6

Categoria	Tipologia				Totale	%
	Parco o giardino storico	Acquario/ giardino zool.	Orto botanico	Altro		
Archeologico	-	-	-	1	73	15,4
Artistico	3	-	-	5	217	45,9
Etnografico	-	-	-	4	33	7,0
Storia/scienze naturali	-	1	7	2	31	6,6
Antropologico	-	-	-	-	1	0,2
Storico/documentario	-	-	-	6	38	8,0
Scienza e tecnica	-	-	-	-	5	1,1
Territoriale	-	-	-	1	4	0,8
Specializzato	-	-	-	12	66	14,0
Altro	1	-	-	1	5	1,1
Totale	4	1	7	32	473	100,0
%	0,8	0,2	1,5	6,8	100,0	
Appartenenti a Sistemi Museali						
Archeologico	-	-	-	1	38	20,5
Artistico	-	-	-	1	68	36,8
Etnografico	-	-	-	4	23	12,4
Storia/scienze naturali	-	1	3	1	12	6,5
Antropologico	-	-	-	-	1	0,5
Storico/documentario	-	-	-	4	15	8,1
Scienza e tecnica	-	-	-	-	2	1,1
Territoriale	-	-	-	1	2	1,1
Specializzato	-	-	-	8	23	12,4
Altro	-	-	-	-	1	0,5
Totale	0	1	3	20	185	100,0
%	0,0	0,5	1,6	10,8	100,0	
Non appartenenti a Sistemi Museali						
Archeologico	-	-	-	-	31	11,6
Artistico	3	-	-	4	142	53,2
Etnografico	-	-	-	-	7	2,6
Storia/scienze naturali	-	-	4	1	19	7,1
Antropologico	-	-	-	-	0	0,0
Storico/documentario	-	-	-	2	20	7,5
Scienza e tecnica	-	-	-	-	3	1,1
Territoriale	-	-	-	-	1	0,4
Specializzato	-	-	-	4	40	15,0
Altro	1	-	-	1	4	1,5
Totale	4	0	4	12	267	100,0
%	1,5	0,0	1,5	4,5	100,0	

del piano di rilevazione complessivo. Nella scheda 1.3 vengono riportate nel dettaglio le domande inserite in tale scheda.

Alle domande integrative sugli accordi hanno risposto 349 istituzioni, pari al 74% circa del totale: nella tabella 1.3 viene presentata la loro distribuzione per tipologia, categoria, appartenenza a sistemi museali e presenza di accordi, mentre la tabella 1.4 riporta la distribuzione di coloro che sostengono di avere accordi per tipologia di accordo.

Scheda 1.3 – Scheda informativa sugli accordi

Il Museo ha sottoscritto accordi con altri Musei, Istituzioni od Enti culturali:	SI /_/ NO /_/
Se SI: Tipologia dell'accordo:	
Accordo formalizzato:	SI /_/ NO /_/
Protocollo di intesa:	SI /_/ NO /_/
Accordi non formalizzati:	SI /_/ NO /_/
Se SI: Territorializzazione degli accordi:	
Con Enti/Istituzioni locali:	SI /_/ NO /_/
Con Enti/Istituzioni nazionali:	SI /_/ NO /_/
Con Enti/Istituzioni internazionali:	SI /_/ NO /_/
Attività comprese in ACCORDI	
Creazione circuito museale con biglietto cumulativo:	SI /_/ NO /_/
Esposizioni e/o mostre temporanee:	SI /_/ NO /_/
Altre manifestazioni artistiche e culturali:	SI /_/ NO /_/
Organizzazione conferenze e/o convegni:	SI /_/ NO /_/
Organizzazione corsi e/o laboratori e/o attività didattiche:	SI /_/ NO /_/
Organizzazione percorsi o itinerari di visita:	SI /_/ NO /_/
Restauro opere:	SI /_/ NO /_/
Ricerche scientifiche:	SI /_/ NO /_/
Produzione editoriale (testi, cataloghi, materiale audiovisivo, ecc.):	SI /_/ NO /_/
Organizzazione di attività promozionali	SI /_/ NO /_/
Organizzazione del personale	SI /_/ NO /_/
Realizzazione sito Web	SI /_/ NO /_/
Altre (Specificare) _____	

La popolazione oggetto di studio è rappresentata dai musei e dalle istituzioni assimilate presenti in Toscana, derivanti dall'archivio regionale curato dal Servizio Biblioteche, Musei e Beni culturali.

Come anticipato, l'unità di osservazione, cioè l'entità che viene analizzata, è rappresentata dal museo o istituzione assimilata presenti in Toscana e che

Tabella 1.3 – Musei ed istituzioni simili per tipologia, appartenenti o no a Sistemi Museali e presenza di accordi. Toscana, anno 2003 (valori assoluti e percentuali)

Tipologia	Sistemi museali e presenza di accordi						di cui SI Accordi
	SI Sistema e Accordi	SI Sistema e NO Accordi	NO Sistema e SI Accordi	NO Sistema e Accordi	Totale	%	
Museo-Raccolta	90	43	40	99	272	77,9	130
Sito	2	-	-	6	8	2,3	2
Monumento	6	2	2	15	25	7,2	8
Chiesa	1	-	2	5	8	2,3	3
Villa con giardino storico	1	-	2	-	3	0,9	3
Parco o giardino storico	-	-	1	-	1	0,3	1
Acquario o giardino zool.	1	-	-	-	1	0,3	1
Orto botanico	2	1	2	-	5	1,4	4
Altro	16	1	4	5	26	7,4	20
Totale	119	47	53	130	349	100,0	172
%	34,1	13,5	15,2	37,2	100,0		

Tabella 1.4 – Musei ed istituzioni simili con accordi per tipologia di accordo e tipologia di istituzione. Toscana, anno 2003 (valori assoluti e percentuali)

Tipologia di accordo	Tipologia di istituzione				di cui SI Sistema	
	Museo-Raccolta	Altre Tipologie	Totale	%	Totale	%
Solo Accordo Formalizzato	48	18	66	38,4	43	65,2
Solo Protocollo di Intesa	29	11	40	23,3	35	87,5
Solo Accordo Non Formalizzato	27	4	31	18,0	18	58,1
Accordi Formalizzati e Protocolli di intesa	8	1	9	5,2	6	66,7
Accordi Formalizzati e Accordi Non Formalizzati	8	5	13	7,6	12	92,3
Protocolli di intesa e Accordi Non Formalizzati	1	0	1	0,6	1	100,0
Protocolli di intesa e Accordi Non Formalizzati	4	0	4	2,3	2	50,0
Tipologia non Indicata	5	3	8	4,7	2	25,0
Totale	130	42	172	100,0	119	544,7
%	75,6	24,4	100,0			

sia stato oggetto di rilevazione nella precedente fase da parte della Regione Toscana (che risultano 473, come da ultimo aggiornamento presentato nella suddetta tabella 1.2).

L'unità di rilevazione è rappresentata dall'entità presso la quale vengono assunte le informazioni. Questa, nella maggior parte dei casi, coincide con l'unità di osservazione, ma in altri casi si fa riferimento ad enti gestori e/o proprietari, ad esempio comuni, ecc. (che risultano 395, distribuiti su tutto il territorio della regione).

L'indagine è stata condotta parallelamente con due metodologie, vista la priorità di voler focalizzare l'attenzione sulle tipologie di accordi esistenti.

Dalla precedente analisi erano emersi che 185 istituzioni avevano affermato di appartenere a Sistemi Museali, mentre 172 affermavano di aver stipulato accordi, comprensivi di quelli aventi per oggetto i sistemi. Nel complesso 238 istituzioni affermano di appartenere a Sistemi o altre forme di accordo.

È stata fatta una analisi dettagliata per evidenziare casi particolari (ad esempio accordi in via di istituzione) o situazioni in cui non avendo informazioni dirette si sapeva dell'esistenza di Sistemi o accordi, arrivando a definire la necessità di intervistare direttamente 203 istituzioni.

Le altre 270 istituzioni hanno compilato lo stesso questionario, ma inviato in via postale, a cui potevano rispondere per posta o rinviarlo per via telematica (è stata messa una copia a disposizione sul Sito Internet della Regione)¹⁶.

Nella tabella 1.5 viene riportata la distribuzione delle interviste effettuate (nel corso dell'indagine sono state individuate due nuove istituzioni, arrivando così ad un totale di 475) per tipo di indagine (diretta e postale) e per la tipologia di accordi e/o appartenenza a sistemi da parte delle istituzioni.

3.3 L'universo studiato ed il questionario di rilevazione

Il questionario è stato redatto *ad hoc* per questa indagine, ma costituisce un'integrazione alla rilevazione effettuata annualmente dalla Regione Toscana, per l'aggiornamento dell'archivio sui musei e le istituzioni assimilate. Essendo la finalità dell'indagine mirata ad ottenere dati sulle forme di sistema museale, sono state tralasciate tutte quelle informazioni già richieste con la rilevazione annuale e ritenute meno rilevanti per il perseguimento dei nostri obiettivi.

¹⁶ È stata attivata una casella di posta elettronica (indamusei@regione.toscana.it) per la richiesta di chiarimenti, per comunicazioni varie e per il ritorno del questionario.

Tabella 1.5 – Interviste per tipologia di indagine e tipologia di accordo. Anno 2003

Tipo di indagine	Tipologia di accordo e/o appartenenza a sistemi	Istituzioni
Diretta	Accordi formalizzati e appartenenza a Sistema	65
Diretta	Accordi formalizzati	24
Diretta	Accordi non formalizzati e appartenenza a Sistema	58
Diretta	Accordi non formalizzati	5
Diretta	Appartenenza a Sistema ed Accordi assenti o non indicati	51
	Totale indagine diretta	203
Postale		272
Totale indagine		475

L'impostazione del questionario ha seguito i principali aspetti degli standard museali; esso si prefiggeva di esaminare i caratteri strutturali delle istituzioni che avevano dichiarato di far parte di sistemi e/o di aver sottoscritto accordi di vario tipo e di analizzare quali attività e funzioni vengono svolte in comune con gli altri enti.

Le prime tre sezioni del questionario tuttavia richiedevano informazioni già presenti nell'archivio regionale sulla tipologia, l'assetto proprietario e le collezioni. Si tratta di dati necessari ai fini della creazione del database e della successiva elaborazione delle informazioni contenute in altre sezioni del questionario, nonché nel caso di rilevazione di nuove istituzioni. La rilevazione della Regione Toscana, infatti, consiste piuttosto in un aggiornamento della banca dati, che può essere effettuato anche direttamente dall'istituzione tramite internet con l'utilizzo di una *password*; questo non fa emergere l'esistenza di nuove unità museali, o ne rende difficile la rilevazione, non esistendo inoltre alcun obbligo a carico degli enti di denunciare alla regione la nascita di un nuovo museo.

Le sezioni 4 e 6, che hanno indagato le forme di sistema museale e di accordi con altre istituzioni, hanno fornito un'informazione nuova rispetto alle rilevazioni precedenti. L'archivio regionale infatti registrava il solo dato dell'appartenenza di un'istituzione ad un sistema museale e la denominazione di tale sistema. L'indagine, invece, proprio per gli obiettivi che perseguiva, ha indagato più in profondità prevedendo innanzitutto la possibilità per la singola unità museale di dichiarare l'appartenenza a più di un sistema, richiedendo informa-

zioni su motivazioni, anno di ingresso, caratteristiche del sistema e eventuale gestione.

La sezione 6 ha considerato i rapporti del museo/istituzione assimilata con il territorio di riferimento, chiedendone gli eventuali accordi, la loro estensione e tipologia, l'oggetto e i soggetti *partner*.

La sezione 5 ha riguardato esclusivamente la gestione e cura delle collezioni, analizzando oltre allo svolgimento delle attività di registrazione e documentazione le eventuali variazioni e modifiche dei materiali conservati ed esposti (raccolta, acquisizione, allestimento e percorsi espositivi) e le attività di prestito a livello sia locale che nazionale ed internazionale. Il fine era quello di verificare la "dinamicità" del museo/istituzione assimilata¹⁷ sotto l'aspetto espositivo, scientifico e culturale.

La sezione 7 richiedeva informazioni sulla strutturazione interna del personale delle istituzioni museali in particolare, oltre al numero di addetti suddiviso fra personale esterno ed interno, anche le figure professionali presenti, seguendo anche qui le direttive date dal documento sugli standard museali. Tali figure professionali possono essere interne all'istituzione, al sistema o esterne.

La sezione 8 aveva l'obiettivo di verificare l'utilizzo dei sistemi museali e/o degli accordi, in quanto ha indagato sui servizi e le attività svolte dalla singola istituzione, richiedendo l'informazione sia a livello di singola unità museale che a livello di sistema e l'eventuale concessione all'esterno della gestione di servizi o attività museali.

La sezione 9 sull'assetto finanziario richiedeva, infine, informazioni sulla redazione del bilancio da parte dell'istituzione o sui relativi capitoli di spesa all'interno del bilancio dell'ente proprietario/gestore e l'eventuale composizione percentuale di entrate e uscite suddivise in macroclassi.

Per le sole istituzioni appartenenti a sistemi museali è stato richiesto di indicare le eventuali variazioni percentuali medie, in aumento o diminuzione, delle voci di bilancio o di capitoli di spesa, intervenute dal momento dell'ingresso nei sistemi.

Il livello di copertura generale dell'indagine si differenzia innanzitutto sulla base della diversa modalità usata nella rilevazione, a seconda che essa sia stata effettuata tramite interviste dirette ai responsabili dei musei/istituzioni assimilate oppure per via postale, come è stato spiegato nel paragrafo introduttivo.

¹⁷ Questa sezione è rivolta prevalentemente ai musei, dal momento che molte istituzioni assimilate, come monumenti e chiese, non possiedono collezioni.

Delle 203 istituzioni previste per l'indagine diretta 200 sono risultate rispondenti, con una copertura del 99,5%. L'indagine postale riguardava le restanti 272 strutture presenti nell'archivio regionale; di queste hanno risposto in 151, con una copertura del 58,3%.

Infine, sono state aggiunte 10 istituzioni, che non erano presenti precedentemente in banca dati perché di nuova istituzione o perché non rilevate. In totale le **istituzioni rispondenti** sono state **361**, con una **copertura totale del 76,8%**.

Se passiamo ad esaminare la loro distribuzione per provincia, la percentuale maggiore, pari a circa 90%, si registra per la provincia di Lucca, seguita da Massa e Pisa con circa l'80%, Arezzo, Firenze, Grosseto, Prato e Siena che si attestano fra il 70% e l'80% e infine Livorno col 68% circa. Leggendo questo dato occorre tuttavia tenere conto che la maggiore concentrazione di istituzioni si ha nelle province di Firenze, Siena, Arezzo e Pisa, per le quali, peraltro, era prevista l'indagine postale in numerose strutture (tabella A1¹⁸).

Ricordando che per lo svolgimento dell'indagine è stato preso come riferimento l'archivio già esistente presso la Regione Toscana e che il risultato è costituito da un nuovo *data-base* contenente i dati relativi alle sole istituzioni rispondenti, con riferimento alla tipologia si devono distinguere due coperture: una riferita all'archivio regionale e un'altra riferita al nuovo archivio ottenuto con l'indagine.

La copertura dell'indagine, rilevata ancora sulla base della tipologia utilizzata nell'archivio regionale, è quella descritta nella tabella A2. Nel complesso hanno risposto al questionario il 77,1% dei musei, l'80% dei siti archeologici, il 70% dei monumenti e il 71,4% delle chiese, il 62,5% delle ville con giardino storico, l'87,5% degli orti botanici, l'88,6% delle istituzioni classificate sotto la voce "altro" e solo il 25% dei parchi/giardini storici. Rileva in questo caso soprattutto il dato sui musei, rappresentando questi più del 75% del totale delle istituzioni¹⁹.

Emerge chiaramente, osservando i dati, l'esistenza di un'incongruenza tra la definizione adottata dalle stesse strutture nell'archivio regionale e la nuova modalità prescelta invece nel corso dell'indagine, come illustrato nella tabella A3, che mostra il numero di istituzioni rispondenti al questionario suddivise in

¹⁸ Le tabelle indicate con una "A" sono quelle riportate nell'Appendice 3.

¹⁹ Il totale dei musei e istituzioni assimilate presenti nell'archivio regionale prima dell'indagine è pari a 475; dopo l'indagine si sono aggiunte 10 strutture raggiungendo pertanto il totale di 485 istituzioni.

base alla nuova tipologia sorta dall'indagine, e nella tabella A4, che scaturisce dall'incrocio tra le due classificazioni.

A seguito dell'indagine i musei rispondenti risultano essere l'82,5% (tale percentuale include 6 delle 10 istituzioni aggiunte), circa il 10% in più rispetto all'archivio regionale.

Ciò deriva dal fatto che 26 istituzioni precedentemente autodefinitesi sotto altre voci, nell'indagine si sono classificate invece come museo/raccolta; a queste si aggiungono 6 delle istituzioni rilevate con l'indagine. Tuttavia si registra anche la tendenza inversa, ovvero istituzioni classificate come museo/raccolta nella banca dati regionale che si sono riclassificate sotto voci diverse (sito archeologico, chiesa, acquario, altro). Tra le 10 istituzioni aggiunte con l'indagine risultano oltre i 6 musei, 1 sito archeologico, 1 chiesa, 1 orto botanico e 1 percorso. A tale proposito, la tabella A5 mostra il numero di istituzioni rispondenti al questionario per tipologia dopo la ricodifica delle voci "altro".

Qui emerge anche la nuova classificazione realizzata sulla base delle risposte aperte forniteci per le voci "altro", ricodificate sotto le seguenti voci: Museo (10), Monumento (1), Chiesa (2), mentre 14 istituzioni hanno indicato quattro nuove tipologie ossia Casa museo (4), Percorsi (3), Polo didattico (4), Parco territoriale (3).

4. NOTE DI COMMENTO

Dal confronto con quanto precedentemente analizzato riguardo alle ricerche effettuate sulla tematica dei sistemi o delle reti museali, emerge come tali realtà siano state per lo più indagate come principale unità di analisi considerando essenzialmente i relativi responsabili, gestori o promotori. In tutti i casi il risultato ottenuto è stato un quadro generale dei sistemi museali toscani, di altre regioni italiane e di altri paesi europei analizzati in base alla natura degli accordi e dei soggetti che li hanno costituiti e che li gestiscono, al tipo di relazioni che si sono venute a creare, al grado di realizzazione o di avanzamento delle attività e dei progetti. Ciò non ha, però, consentito di elaborare una definizione di sistema museale, distinta da altri concetti quali quelli di rete o *network* museale e tanto meno un modello gestionale di sistema museale che potesse essere applicabile a tutte le realtà territoriali. La difficoltà ad elaborare un modello applicabile al sistema e replicabile in tutte le situazioni è una delle cause dell'uso improprio che viene fatto dei termini di rete e di sistema, spesso utilizzati indistintamente come se fossero tra di loro interscambiabili.

Fra le varie Regioni la Toscana è sicuramente quella che meno si presta all'utilizzo di un modello predefinito: la stessa Regione nel definire le linee strategiche e gli indirizzi generali per la creazione di tali sistemi, non ha imposto alle istituzioni un modello precostituito di sistema, limitandosi a stabilire alcuni requisiti minimi, sulla base dei quali si sarebbero dovute enucleare varie forme di sistema museale, in grado di adattarsi alle esigenze reali delle istituzioni museali e/o assimilate.

L'indagine si è posta, quindi, l'obiettivo di esplorare il variegato tessuto museale toscano attraverso una puntuale rilevazione delle caratteristiche dei sistemi museali. La redazione di un questionario elaborato *ad hoc* seguendo le indicazioni degli standard museali emanati dal Ministero, ha permesso di fotografare dal basso la realtà toscana, non limitandosi ad analizzare i responsabili e i gestori dei sistemi, ma estendendo lo studio a tutti i partecipanti. L'indagine ha riguardato l'intero universo delle istituzioni presenti sul territorio regionale, con una copertura complessiva di circa il 77%.

Nel prossimo capitolo presenteremo i risultati partendo da una panoramica delle singole istituzioni per poi arrivare all'analisi dei sistemi.

Capitolo 2

L'identificazione dei sistemi museali in Toscana

PREMESSA

Nel capitolo 1 abbiamo presentato un'analisi del concetto di sistema museale implementato, potremmo dire dall'alto, da parte della Regione Toscana¹. Entriamo adesso nel cuore della ricerca cercando di capire quanto tale situazione trovi riscontro nella realtà. Lo studio dei risultati emersi dall'indagine permetterà, infatti, di fare un confronto e cogliere le peculiarità tanto delle singole istituzioni quanto dei sistemi museali. L'esame dei dati relativi alle prime rappresenta il presupposto necessario per la successiva analisi dei sistemi di cui queste istituzioni fanno parte. A tale proposito si fa presente fin da adesso che i dati, espressi in percentuale o valore assoluto, sono sempre calcolati non sull'intero universo delle istituzioni museali e assimilate presenti sul territorio regionale, che a posteriori risultano essere 485, bensì sul totale dei 361 musei e/o istituzioni assimilate rispondenti².

Nel presentare i risultati della ricerca, ci soffermeremo innanzitutto sul concetto di sistema museale, nel tentativo di tracciare le prime evidenze emerse dall'indagine condotta sull'intero territorio regionale.

In particolare, descriveremo per grandi linee innanzitutto il patrimonio museale toscano (par. 1), per poi calarci nella realtà dei sistemi (par. 2) dando voce ai diretti interessati. In questo caso, ciò che ci prefiggiamo di verificare è se, e in che misura, il modello di sistema museale adottato dalla Regione Toscana trova riscontro sul territorio. A tal fine, un primo passaggio sarà il confronto tra gli elenchi regionali e quelli risultanti dalla ricerca, per cominciare a verificare le prime corrispondenze (o discrepanze).

Nel capitolo 3, infine, sarà fatta una sorta di valutazione dei sistemi museali attraverso l'analisi di alcuni ambiti legati al loro funzionamento e degli accordi che esulano l'ambito dei sistemi.

¹ Cfr. Capitolo 1, par. 2.

² Per una più approfondita lettura dei dati, tutte le tabelle inerenti ai grafici di supporto al commento sono riportate nell'Appendice 3.

I. LA VARIETÀ DELLE FORME MUSEALI: MUSEI E ISTITUZIONI ASSIMILATE

Il primo aspetto rilevato dal questionario è stata la tipologia delle istituzioni. Esaminando la copertura (grafico 2.1) possiamo osservare che, sebbene circa l'83% risulti essere un museo/raccolta, è stata rilevata un'ampia variabilità rispetto alla tipologia delle istituzioni: accanto ai musei in senso stretto, sono presenti anche istituzioni assimilate come orti botanici, siti archeologici, monumenti, parchi e giardini, ecc.

Classificare le istituzioni in base alla tipologia non risulta così agevole come potrebbe sembrare: prima di tutto perché, ad esempio, ci si è resi conto che la tipologia museo/raccolta ne comprende al suo interno altre estremamente eterogenee (per le quali è stata evidenziata la necessità di una classificazione specifica); in secondo luogo, perché all'interno di una stessa tipologia le istituzioni presentano caratteristiche peculiari, talvolta molto diverse, che le rende differenti dalle altre classificate sotto la stessa tipologia.

Un altro elemento particolarmente interessante dal punto di vista della varietà, è quello relativo alle **categorie**. I dati mostrano la forte prevalenza di istituzioni e/o musei d'arte (38% dei rispondenti), seguiti da quelli di archeologia (17%) e dagli "specializzati" (9,5%) (grafico 2.2). In quest'ultimo caso,

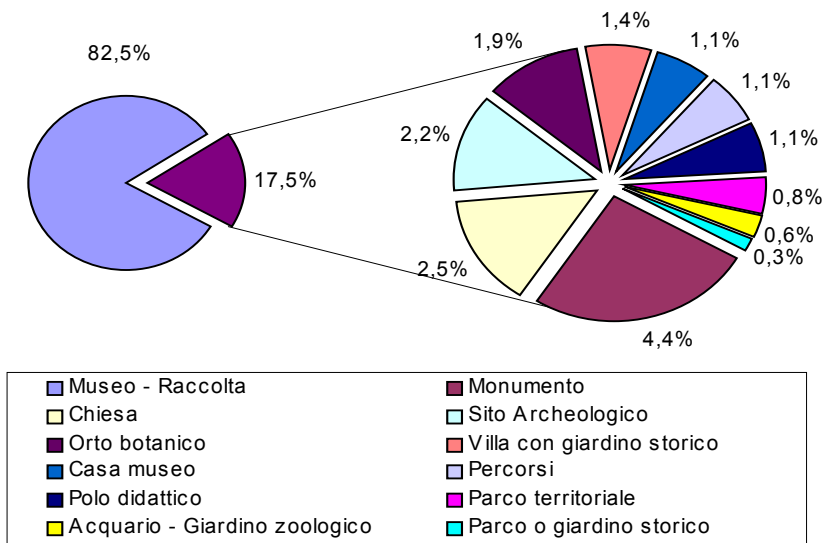


Grafico 2.1 – Istituzioni rispondenti per tipologia (valori percentuali)

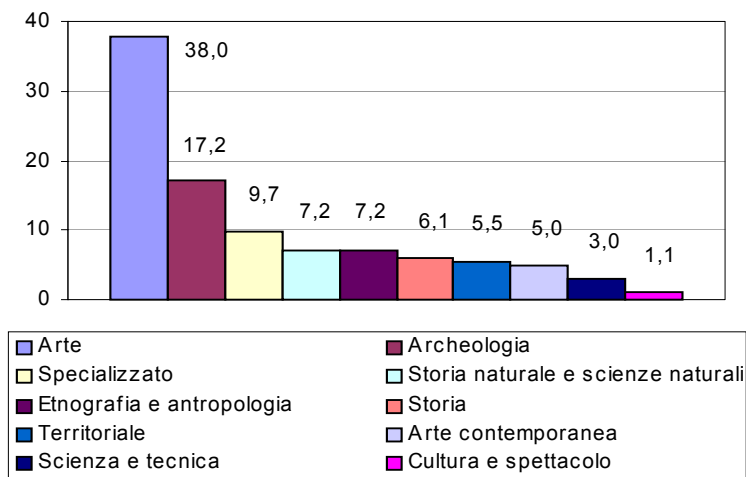


Grafico 2.2 – Istituzioni rispondenti per categoria prevalente (valori percentuali)

come anche nel caso della categoria etnografia-antropologia, si tratta in larga maggioranza di musei, i quali per la particolare tipologia di collezioni esposte o per le discipline che trattano non sono riconducibili a nessuna delle categorie precedenti. Si tratta spesso di musei monotematici, il cui contenuto della collezione e/o il cui contenuto disciplinare (in quanto sono anche istituzioni prive di collezioni, ma che illustrano un tema specifico) ricoprono principalmente gli ambiti dell'artigianato, degli arredi e della cultura del lavoro popolare e contadino, situandosi così a fianco di quelli propriamente definiti come musei etnografico-antropologici.

A conferma della varietà dell'offerta museale toscana, la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di avere accanto alla collezione principale opere e materiali relativi ad una diversa categoria.

Dall'incrocio tra le percentuali relative alle categorie prevalenti e a quelle secondarie (tabella A6) emerge chiaramente che l'associazione più frequente è quella tra arte e archeologia, due categorie che costituiscono, come abbiamo visto, anche gli aspetti più tradizionali e diffusi nei musei/istituzioni assimilate del territorio toscano. Per quanto concerne le altre rileviamo soltanto come alla categoria prevalente "specializzato" corrispondano diverse categorie secondarie, tra le quali prevalgono "arte" e "territoriale".

Per fornire un'idea, per quanto piuttosto approssimativa, della dimensione dei musei/istituzioni assimilate, nella tabella A7 è stata calcolata la **superficie**

media in mq per tipologia di istituzione³. Si ricavano in tal modo dei valori puramente indicativi che appaiono, però, del tutto coerenti con le caratteristiche delle varie tipologie individuate; così, ad esempio, al “Parco/giardino storico”, all’“Orto botanico” e al “Parco territoriale”, nonché al “Sito archeologico” e ai “Percorsi”, che per loro natura si sviluppano molto in estensione, corrispondono i valori più alti. Questi dati assumono maggiore significato se confrontati con quelli delle tabelle riportate di seguito.

Nella tabella A8 sono state individuate nove classi dimensionali o intervalli espresse in mq, messe in relazione con le diverse tipologie di istituzioni allo scopo di offrire un quadro approssimativo generale delle dimensioni dei musei/istituzioni assimilate toscane⁴. Nel delineare le classi di superficie si è preferito adottare un maggior livello di dettaglio per l’insieme delle strutture di dimensioni più contenute, poiché sono anche le più rappresentate, utilizzando, invece, una suddivisione per così dire “a maglie più larghe” per quelle più estese.

Come si può notare, la maggior parte delle strutture si colloca intorno a valori medi, ma la superficie media calcolata per ogni classe (tabella A9), rappresenta un fattore discriminante importante per separare le istituzioni che si attestano su valori reali più prossimi al minimo o al massimo di ciascuna classe. Così vediamo, ad esempio, che la differenza tra la media matematica (25) e la media reale (39) della I classe in termini relativi è piuttosto alta (14) pari al 56% in più: ciò significa che all’interno della I classe poche istituzioni in realtà hanno dimensioni veramente piccole e che, al contrario, la maggior parte si situa intorno a valori medio-alti. Contrariamente, ad esempio, nella VII classe la media reale (1489) è molto vicina a quella matematica (1500) con una differenza relativa dello 0,7% (anche se in termini assoluti simile a quella della I classe): ciò significa che le istituzioni di questa classe sono equamente distribuite nello specifico intervallo di riferimento.

Possiamo, poi, collocare sul territorio regionale le istituzioni più grandi da questo punto di vista, notando come le province che possiedono istituzioni con una superficie media più alta sono quelle di Firenze, Livorno e Siena, come si osserva nella tabella A10.

³ Le percentuali sono state ricavate sulla totalità dei rispondenti al quesito, tenendo separate le istituzioni che non hanno fornito la risposta. L’indice in questione è stato ottenuto dalla somma dei valori delle dimensioni di tutte le strutture museali appartenenti ad una stessa tipologia divisa per il numero delle stesse strutture.

⁴ Limitatamente ai rispondenti alla domanda, ossia 308 istituzioni pari all’85% del totale dei rispondenti.

Sotto il profilo della **proprietà**, il patrimonio museale toscano fa registrare una netta prevalenza del settore pubblico (69%), mentre meno della metà è di proprietà privata (27%) e pochissime istituzioni hanno una proprietà mista (4%). Analizzando in dettaglio le percentuali relative all'ente proprietario (tabella 2.1) si rileva che, nell'ambito dei musei/istituzioni assimilate pubblici, moltissimi sono civici: il Comune, infatti, è l'ente più rappresentato, sia come singolo proprietario sia, nella forma mista, in associazione con altri enti.

È stato rilevato separatamente anche l'ente **proprietario della sede e degli oggetti** (tabella A11). Sebbene non si riscontri una distribuzione regolare riguardo all'identificazione della proprietà di sede ed oggetti, accade spesso che essa si concentri nello stesso soggetto, prevalentemente pubblico come nei casi di Università, Comuni e Istituzioni culturali pubbliche.

In altri casi il Comune è proprietario della sede, mentre gli oggetti appartengono ad altri enti (ente ecclesiastico/religioso, istituzione culturale privata, privati cittadini). I casi più frequenti sono:

- Comune proprietario di sede e oggetti
- Comune proprietario di sede e Stato proprietario di oggetti
- Ente ecclesiastico/religioso proprietario di sede e oggetti
- Stato proprietario di sede e oggetti

I dati relativi all'**ente gestore**, confermano la prevalenza del pubblico (55%) sul privato, benché in questo caso le percentuali del privato (33%) e della forma mista (12%) siano più alte rispetto al caso dell'ente proprietario. Ciò evidenzia come anche alcune istituzioni di proprietà pubblica abbiano adottato

Tabella 2.1 – Istituzioni per tipologia di ente ed ente proprietario

Ente proprietario	Ente proprietario generico		
	Pubblico	Privato	Forma mista
Comune	177	-	10
Stato	43	-	5
Università statale	15	-	-
Provincia	5	-	1
Istituzione culturale pubblica	4	-	-
Ente ecclesiastico o religioso	-	38	6
Comunità montana	3	-	-
Regione	3	-	-
Associazioni private	1	22	1
Altri Enti locali (ASL, Circondari, ecc.)	1	-	1
Istituzione culturale privata	-	29	3
Privato cittadino	-	8	3
Enti e Società private	-	5	2
% Istituzioni	68,7	27,1	3,9

forme di gestione di tipo privatistico o abbiano dato la gestione in concessione a soggetti di diritto privato.

Il Comune si colloca comunque al primo posto anche fra gli enti gestori, quando compare sia come unico gestore (tabella 2.2) sia in forma associata con altri enti, mentre, rispetto alla proprietà, diminuiscono le percentuali relative allo Stato e agli Enti ecclesiastici/religiosi e crescono quelle riguardanti associazioni e enti/società private ed anche istituzioni culturali pubbliche.

L'aspetto legato alla gestione delle istituzioni merita un ulteriore approfondimento, dato che può aiutare a capire meglio il loro funzionamento.

Nonostante che i valori rilevati (tabella A12) indichino una generale tendenza a mantenere la gestione all'interno dello stesso ente proprietario, si stanno avviando forme di affidamento esterno. Dall'indagine – in particolar modo da quella diretta – è emersa infatti la tendenza di affidare la gestione dei servizi al pubblico (soprattutto da parte dei comuni) a cooperative di servizi o associazioni/istituzioni. Interessante è poi notare come alcuni di questi enti non si limitino a fornire servizi strettamente gestionali, ma svolgano anche attività di tipo culturale, come ad esempio attività didattiche/formative e visite guidate.

Le istituzioni comunali sono quelle che, pur mantenendo in genere la gestione all'interno, adottano frequentemente forme di gestione diverse da quella in economia, anche perché dispongono di una maggiore varietà di strumenti

Tabella 2.2 – Istituzioni per tipologia di ente gestore

Tipologia ente gestore	Ente gestore		
	Pubblico	Privato	Forma mista
Stato	33	-	1
Provincia	15	-	-
Comune	122	-	22
Camera di commercio	2	-	-
Comunità montana	6	-	-
Università statale	16	-	-
Istituzione culturale pubblica	8	-	-
Istituzione culturale privata	-	43	4
Ente ecclesiastico o religioso	-	16	3
Privato cittadino	-	5	2
Enti e Società private	-	17	8
Associazioni private	1	40	4
Altri Enti locali (ASL, Circondari, ecc.)	2	-	-
Non risposto	-	1	3
Totale	205	122	47
Percentuale	54,8	32,6	12,6

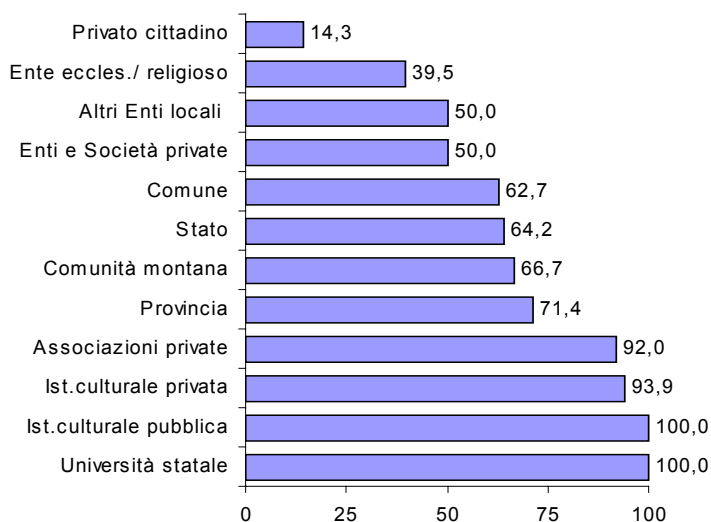


Grafico 2.3 – Percentuale di istituzioni per le quali ente proprietario ed ente gestore coincidono

giuridici per attuare tali strategie. Nel caso specifico degli enti ecclesiastici o religiosi, la bassa coincidenza fra proprietario e gestore è dovuta al fatto che questi enti più degli altri tendono a lasciare ai Comuni la gestione delle proprie collezioni, non avendo spesso le risorse per garantirne l'apertura ed i correlati servizi. I privati cittadini infine, tendono o a costituirsi in associazione o società privata, oppure a compartecipare alla gestione con gli enti pubblici; pochissimi invece gestiscono i musei direttamente come singoli.

Nei casi, invece, delle istituzioni universitarie e di quelle culturali, proprietario e gestore tendono a coincidere.

Riguardo all'adozione di una specifica **forma giuridica**, il dato maggiormente interessante è che più della metà delle istituzioni (56%) non ne ha assunta alcuna (tabella A13) e va rilevato che sono soprattutto gli enti pubblici ad esserne privi (tabelle A14 e A15). Tra le istituzioni che, invece, presentano una qualche forma giuridica di gestione, le più ricorrenti sono quelle strutture definite come associazioni riconosciute, istituti di diritto pubblico, cooperative, fondazioni, e, limitatamente agli istituti di tipo ecclesiastico-religioso, fabbricerie.

Tra le poche forme più innovative di gestione si annoverano le S.p.A., le fondazioni di partecipazione e le aziende speciali. Occorre, però, distinguere tra forme adottate da un'unica istituzione per la gestione di una singola struttura museale o assimilata e forme giuridiche di gestione complessiva di un intero sistema museale. In effetti, esistono esempi piuttosto interessanti in entrambi

gli ambiti citati. Il modello organizzativo della società mista pubblico-privata si riscontra, ad esempio, oltre che nel sistema della Parchi Val di Cornia S.p.A. (appunto un sistema museale), anche nel Museo delle Icone Russe di Piccioli (PI) che, ospitato nel medievale palazzo pretorio, espone la collezione “Francesco Bigazzi”, di circa sessanta icone russe del XIX e XX sec. Esso costituisce, nel panorama culturale toscano e nazionale, un caso molto particolare, in quanto l’organizzazione e l’attività del museo sono affidate alla società Belvedere S.p.A., sorta precedentemente alla costituzione del museo per la gestione della locale discarica di rifiuti. Tale società rappresenta attualmente uno strumento efficace di gestione del Museo (e dell’annessa Scuola internazionale e laboratorio di restauro delle icone russe) da parte del Comune di Peccioli, ponendosi altresì quale tramite per un ulteriore sviluppo di progetti di valorizzazione del patrimonio culturale locale⁵.

Senza considerare ora le peculiarità della fondazione di partecipazione (di cui conosciamo l’esempio del sistema dei Musei Senesi), il ricorso alla fondazione, in verità, non è molto frequente e si verifica soprattutto in relazione a singole entità museali, come nel caso della Fondazione Museo Montelupo, costituita alla fine degli anni ‘80 per affiancare il Comune di Montelupo Fiorentino nella gestione del locale Museo Archeologico e della Ceramica e contribuire in maniera significativa al suo finanziamento.

Per poche realtà museali è stata creata, ai sensi della legge 142/90, un organismo strumentale⁶ dell’ente dotato di autonomia gestionale per l’esercizio delle varie attività, come è avvenuto nel caso del Museo Etnografico “Don Luigi Pellegrini” di S. Pellegrino in Alpe, di proprietà della Provincia di Lucca, e per il comune di Castiglion Fiorentino (AR), dove vengono gestite unitariamente la Pinacoteca, la Raccolta archeologica e la Biblioteca comunale.

Un’altra modalità gestionale rilevata è quella dell’azienda speciale, dotata di ampia autonomia giuridica e finanziaria. Tale soggetto, ad esempio, è stato impiegato nella gestione del patrimonio museale del Comune di Fiesole, comprendente un sito ed un museo archeologici di proprietà comunale e due musei ecclesiastici. Il Comune esercita un’azione di controllo sull’operato dell’azienda, definendo, altresì, le politiche e gli obiettivi generali dei musei.

⁵ Tra i quali il restauro e la successiva riorganizzazione in sistema museale dei vari monumenti presenti all’interno dell’antico borgo del paese, nonché la creazione di nuove strutture museali.

⁶ Nella tabella A13 le percentuali relative a tale organismo sono state considerate assieme all’istituto di diritto pubblico.

Statuto e regolamento sono assenti in quasi il 60% dei rispondenti, anche se va detto che varie strutture hanno comunque dichiarato di essere in procinto di redigere uno dei due atti. In diversi casi, tra quelli in cui tali documenti sono già presenti, essi fanno riferimento non tanto al museo/istituzione assimilata, quanto all'ente proprietario (o anche all'ente gestore), specialmente quando si tratta di istituzioni o associazioni culturali, ma anche di enti ecclesiastici e degli stessi Comuni (grafico 2.4).

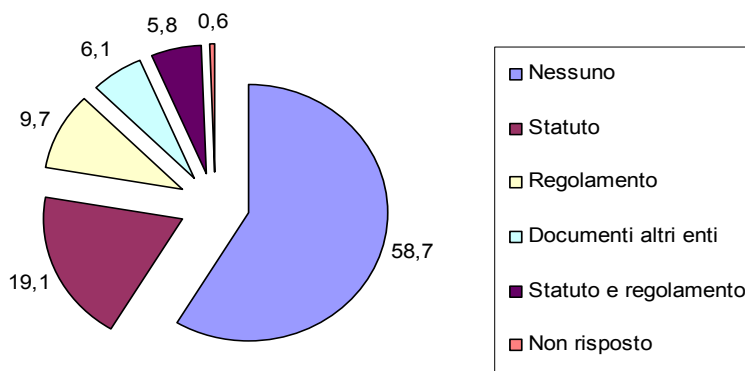


Grafico 2.4 – Percentuale istituzioni per possesso di statuto e/o regolamento

Delle istituzioni che hanno redatto uno o entrambi i documenti la maggior parte risultano essere musei: precisamente l'80% circa nel caso del solo statuto, di entrambi i documenti o dei documenti di altri enti; il 100% per il solo regolamento.

Tra le finalità indicate nello statuto, oltre a quelle più "istituzionali" come la conservazione e la tutela, troviamo la raccolta, le attività espositive e la ricerca e studio, ma assumono grande rilievo anche la valorizzazione (che fa registrare il valore percentuale più alto), la promozione e la fruibilità del patrimonio culturale; una discreta percentuale è riservata, poi, alle iniziative didattico-educative e alle motivazioni socio-culturali e/o morali-civili, che riguardano prevalentemente musei di tipo etnografico-antropologico e di storia politico-militare⁷.

Anche se non è questa la sede per approfondire tali problematiche, attraverso l'incrocio fra il dato sulle finalità e i dati relativi alle attività svolte dalle

⁷ Ricordiamo che le voci relative alle finalità, trattandosi di una domanda aperta, sono frutto della ricodifica delle risposte fornite dalle singole istituzioni e che ad una singola istituzione in possesso di statuto e/o regolamento corrisponde quasi sempre più di una finalità.

Tabella 2.3 – Istituzioni per finalità indicate nello statuto/regolamento*

Finalità indicate nello statuto/regolamento	Istituzioni	% istituzioni
Valorizzazione	62	42,2
Conservazione	53	36,1
Tutela	36	24,5
Promozione	33	22,4
Raccolta	32	21,8
Motivazioni socio-culturali e/o morali/civili	29	19,7
Ricerca e studio	27	18,4
Fruibilità	24	16,3
Iniziative didattico-educative	22	15,0
Attività culturali	19	12,9
Attività espositive	13	8,8
Pubblicazioni e materiale informativo	6	4,1
Inventariazione	5	3,4
Catalogazione	5	3,4
Conferenze e convegni	5	3,4
Formazione (corsi, stages, ecc.)	3	2,0
Totale	374	

* Le percentuali della tabella sono state calcolate su coloro che sono provvisti di uno dei due o di entrambi gli atti, ossia su un totale di 147 istituzioni.

single istituzioni⁸ (tabelle A16-A17), è possibile avere un'idea approssimativa di quanto viene fatto dalle istituzioni rispetto a quella che è la *mission* stabilita in tali documenti, tenendo conto che l'istituzione persegue sempre più di una finalità, ed alcune voci, come la valorizzazione, racchiudono in sé un po' tutta l'attività che dovrebbe svolgere un museo/istituzione assimilata, così come individuato dalla definizione dell'ICOM. In tal modo è anche possibile valutare se lo statuto e il regolamento sono effettivamente due strumenti importanti per il perseguimento degli obiettivi e delle finalità delle istituzioni culturali.

Considerando solo alcune finalità tra quelle dichiarate, osserviamo che nel caso della valorizzazione una percentuale elevata svolge visite guidate e itinerari didattici, organizza manifestazioni culturali e convegni nazionali/internazionali e produce materiale sia informativo che promozionale. La percentuale scen-

⁸ Si fa qui riferimento alla domanda della sezione 8 anticipando ciò che verrà trattato nell'analisi dei sistemi museali. In questo caso le attività vengono analizzate indipendentemente da come siano svolte, ossia internamente, con il sistema o esternamente.

de un po' per le attività relative ad esposizioni temporanee e studi e ricerche scientifiche.

La fruibilità, invece, è associata soprattutto a visite guidate, didattica, manifestazioni culturali e promozione, mentre scarsa è la percentuale di coloro che svolgono indagini sul pubblico reale e potenziale.

Per quanto concerne le altre attività, si rimanda alla relativa tabella in appendice (A17), dalla quale si rileva comunque che chi ha indicato nello statuto/regolamento una specifica attività generalmente la svolge con una percentuale che supera il 50% e può arrivare in alcuni casi anche oltre il 90%.

Rispetto alla presenza di statuto e/o regolamento, si registra una percentuale maggiore di istituzioni che effettuano una **programmazione delle attività** mediante uno specifico atto, sia esso annuale o pluriennale, predisposto appositamente per una determinata struttura museale, oppure identificabile con un documento dell'ente cui essa fa riferimento (es. bilancio preventivo).

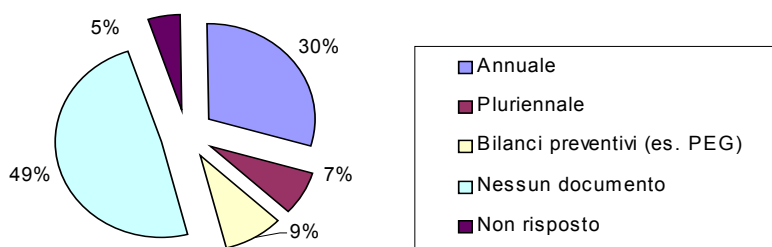


Grafico 2.5 – Istituzioni per documento di programmazione delle attività

La presenza di uno statuto/regolamento non risulta vincolante ai fini della previsione e della strutturazione delle attività museali, mentre rimane alta la percentuale di coloro che non redigono alcun atto formale in proposito (tabella A18). Ciò significa che la definizione a priori della *mission* del museo/istituzione assimilata non comporta la necessità di formalizzare gli obiettivi e le attività che si andranno a svolgere per raggiungerli. Tuttavia, sono i musei/raccolta, rispetto alle altre tipologie di istituzioni, ad avvertire maggiormente la necessità di stilare un documento di programmazione, la cui durata massima è generalmente annuale, compresi anche i P.E.G. degli enti pubblici⁹, anch'essi

⁹ I cosiddetti P.E.G. degli enti pubblici sono in realtà dei piani di programmazione economica stabiliti e approvati dall'ente relativamente alle attività previste durante l'anno; il documento di programmazione indicato nel questionario, invece, si colloca soprattutto in una

con scadenza annuale, e, in misura nettamente inferiore, pluriennale. Dal punto di vista dell'ente proprietario e dell'ente gestore, i musei statali e comunali e quelli facenti capo ad associazioni private ed anche a istituzioni culturali private appaiono più sensibili a questo tipo di adempimento¹⁰.

Questo dato va letto anche in funzione del fatto che, rispetto ad istituzioni assimilate come chiese, monumenti, ecc., i musei svolgono più spesso una serie di attività scientifiche e culturali che richiedono una maggiore programmazione.

Per quanto riguarda la **fruibilità** delle istituzioni, più dell'80% dei rispondenti risulta essere aperto con orario prestabilito, mentre circa il 12% è aperto solo con visite a richiesta; il 4,4% è chiuso temporaneamente.

Pur rilevando un elevato numero di istituzioni aperte con orario prestabilito, nella maggior parte dei casi, la fruibilità risulta essere un aspetto piuttosto "variabile" da istituzione ad istituzione. Innanzitutto, apertura con orario prestabilito non significa apertura continuativa e costante nel tempo: se si escludono le istituzioni maggiori, sono poche quelle che garantiscono un'apertura costante nell'arco di tutto l'anno; talune istituzioni, ad esempio, garantiscono l'apertura solo in determinati giorni della settimana (più frequenti i *weekend*) e in certi periodi dell'anno, in cui si riscontra un maggior afflusso di visitatori o è più facile offrire un servizio al pubblico.

Tale variabilità è legata a determinati fattori, tanto strutturali quanto esterni. Tra i primi, si pensi ad esempio alle difficoltà che le istituzioni di piccole dimensioni incontrano nel garantire una fruibilità regolare a causa della mancanza di personale addetto costituito in gran parte da volontari. La carenza di personale è senza dubbio l'aspetto che più rileva all'interno di queste istituzioni, che soprattutto in Toscana risultano essere di piccole dimensioni e pertanto affidate in maggioranza a gruppi di volontari, piuttosto che a personale direttamente impiegato nell'istituzione¹¹. Pensiamo, altresì, alla tipologia: parchi e giardini spesso sono aperti soltanto in certi periodi dell'anno, particolarmente nella stagione primaverile ed estiva. Tra i fattori esterni possiamo considerare la difficoltà di accesso per i musei/istituzioni assimilate situati in zone difficilmente raggiungibili, quali le zone montane. In questi casi si rileva come spesso i servizi di trasporto pubblico siano scarsi e talune zone siano raggiungibili solo con mezzi propri.

prospettiva di programmazione culturale.

¹⁰ Cfr. tabelle A20-A21.

¹¹ Per quanto riguarda i dati sul personale, si rimanda all'analisi dei dati relativi al grado di utilizzo dei sistemi museali (capitolo 3).

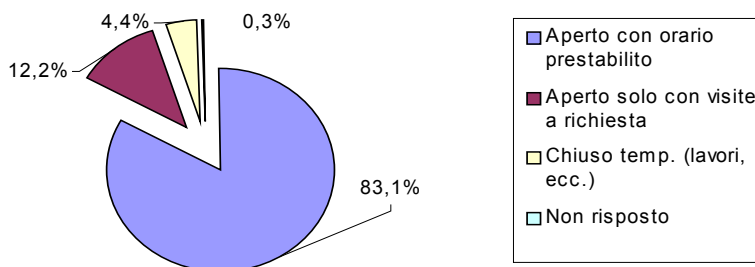


Grafico 2.6 – Istituzioni per tipo di fruibilità (valori percentuali)

La **modalità d'ingresso** (indipendentemente dal tipo di fruibilità), che fa registrare la percentuale più elevata è la forma mista, ossia quella che comprende la combinazione di più di una delle opzioni previste (49%), segue la modalità gratuito (29%) che in molti casi prevede l'apposizione della firma da parte del visitatore su un apposito libro firme, infine i musei/istituzioni con il solo biglietto singolo (18%). Da evidenziare la bassa presenza di musei/istituzioni assimilate che hanno adottato l'ingresso con il solo biglietto cumulativo (circa 4%), escludendo dunque le altre forme (grafico 2.7).

Rispetto alla tipologia di istituzione, non ci sono grandi differenze tra musei e istituzioni assimilate prese nel loro complesso: l'83% dei primi ha stabilito un orario definito per l'apertura contro l'84% delle seconde, mentre l'apertura solo con visite a richiesta è presente nel 12,4% dei musei (in buona parte comunali ed universitari) e l'11% delle istituzioni assimilate (tabelle A22 e A23).

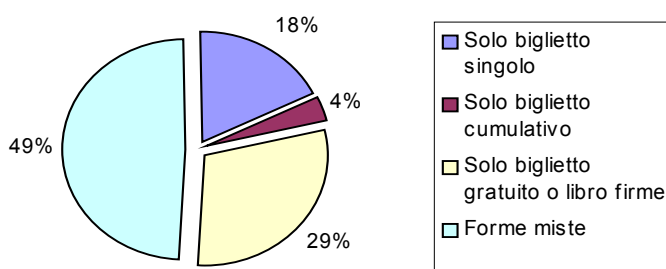


Grafico 2.7 – Istituzioni per modalità di ingresso

Per quanto concerne gli aspetti legati a **bilancio e capitoli di spesa** dei musei/istituzioni assimilate o degli enti di appartenenza¹², i musei toscani in larga

¹² Cfr. tabelle A24-A25.

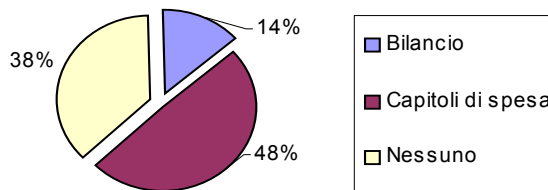


Grafico 2.8 – Istituzioni che redigono un bilancio proprio o che hanno capitoli

prevalenza non redigono autonomamente alcun bilancio. Solo il 14% delle istituzioni redige un bilancio autonomo, mentre il 48% ha capitoli di spesa all'interno del bilancio dell'ente di appartenenza; il 38% non ha né bilancio né specificazione dei capitoli di spesa, anche laddove il bilancio venga redatto dall'ente di appartenenza, in quanto talvolta le spese per i musei sono iscritte all'interno di voci più ampie e generiche (grafico 2.8).

Ciò si verifica in conseguenza del fatto che la maggior parte dei musei/istituzioni assimilate sono di proprietà pubblica e dipendono direttamente, nel loro assetto finanziario, dall'ente a cui fanno capo. I musei comunali, ad esempio, nel migliore dei casi, costituiscono una singola voce o "centro di costo" nel bilancio comunale complessivo oppure rientrano in voci ancora più generiche relative all'intero settore cultura, dove sono frequentemente associati ad archivi e biblioteche, quando non si confondono addirittura con altri settori più ampi (istruzione, sociale, sport, spettacolo). Nel caso in cui è stato possibile enucleare i capitoli di spesa afferenti ai musei all'interno del bilancio dell'ente gestore o di altro ente preposto alla gestione economica e finanziaria, spesso si sono incontrate alcune difficoltà nell'identificazione e nella correlazione delle voci di bilancio utilizzate dalle varie istituzioni con quelle proposte nel questionario. Per tutti questi motivi il reperimento dei dati economici e finanziari dei musei è risultato particolarmente arduo e lacunoso ed offre un quadro estremamente parziale delle modalità di rendicontazione. Tale difficoltà si è riscontrata anche ad un livello più approfondito di analisi, come emerge dallo studio specifico del caso del sistema museale "Le terre del Rinascimento" nella prospettiva del controllo di gestione.

Si è, pertanto, deciso di non analizzare in modo puntuale, come è stato invece fatto per le altre sezioni, la parte relativa al bilancio, dal momento che le risposte ottenute appaiono del tutto insufficienti ai fini di una valutazione complessiva e non distorta della situazione reale.

Per quanto attiene all'esame delle sezioni 5, 7 e 8 del questionario, infine, si rimanda al capitolo 3, dove l'analisi dei dati riguardanti le attività di registrazione e documentazione, il personale e le dotazioni e i servizi dei musei/isti-

tuzioni assimilate, verrà effettuata congiuntamente a quella relativa all'utilizzo dei sistemi.

1.1 Note di commento

L'estrema eterogeneità delle istituzioni, dovuta alle caratteristiche peculiari che ciascuna di queste presenta e che la rende differente dalle altre, pur se classificata sotto la stessa tipologia e categoria, giustifica la scelta della Regione di non imporre un modello ben definito e precostituito di sistema museale¹³. Nel corso dell'indagine, infatti, è stata rilevata un'ampia varietà di istituzioni dal punto di vista della tipologia: oltre ai musei i sistemi comprendono anche siti archeologici, percorsi, poli didattici, orti botanici, monumenti e chiese, parchi territoriali che costituiscono per i sistemi una potenziale risorsa ai fini di una valorizzazione complessiva del territorio.

L'indagine ha colto pienamente tali specificità, evidenziandone le differenze in termini di proprietà, ricchezza delle collezioni, superficie espositiva e soprattutto di dotazione di risorse umane e servizi, e in termini di attività svolte. Nell'analisi generale sui singoli musei e istituzioni assimilate è emersa la difficoltà di classificazione di tali istituzioni: ci si è resi conto che la tipologia museo/raccolta comprende al suo interno tipologie estremamente eterogenee per le quali è stata evidenziata la necessità di una classificazione specifica.

Si tratta di un primo passo per poter individuare le potenziali sinergie che si possono creare attraverso i sistemi; questi, infatti, non coinvolgono soltanto i musei in senso stretto, ma includono anche tutta una serie di istituzioni assimilate con dotazioni, servizi e attività peculiari che difficilmente si integrano con quelle dei musei. Tale distinzione ha una certa rilevanza anche in previsione dell'applicazione degli standard museali previsti dal Ministero, i quali sono stati individuati prendendo come riferimento i "musei" in senso stretto e che non possono pertanto essere applicabili indistintamente a tutte le istituzioni. Come vedremo nel paragrafo successivo, i sistemi museali – così come individuati dall'indagine – possono anche essere costituiti solo da istituzioni assimilate, ad esempio gli orti botanici, o ricomprendere beni naturalistici e paesaggistici. In questo ultimo caso, più che negli altri, appare evidente che essi si sviluppano nell'ottica di una valorizzazione del territorio, tesa ad integrare fra di loro risorse culturali, paesaggistiche, naturalistiche ed economiche e che

¹³ Cfr. Capitolo 1.

oltrepassa i confini stessi del sistema museale. Si pone, quindi, la questione se delimitare l'ambito del sistema ai soli musei, per poterlo differenziare da altre forme di integrazione che implicano un rapporto più diretto con le altre risorse culturali ed economiche del territorio in una prospettiva di valorizzazione, promozione e sviluppo economico.

La problematica della forte eterogeneità emerge chiaramente se si considerano tipologie museali peculiari. La validità dei contributi di carattere teorico e delle esemplificazioni delle ricerche cui si è fatto riferimento, ad esempio, si accompagna spesso a carenze e disomogeneità. Gli studi presi in esame non comprendono, infatti, l'analisi di alcune strutture ascrivibili a pieno titolo al patrimonio museale come, ad esempio, le aree archeologiche. Nella formulazione di ipotesi circa la costituzione di sistemi museali, inoltre, si fa riferimento prevalentemente all'aggregazione tra strutture già esistenti, trascurando in parte la possibilità di attivare, sulla base di un valido progetto culturale, nuove realtà culturali.

In tale ambito merita un approfondimento specifico la tipologia dell'ecomuseo (di cui esistono numerosi esempi sia a livello internazionale sia in Italia e in modo particolare in Toscana) in quanto il termine, che apparentemente designa un'unica entità culturale, ad un'analisi più attenta risulta essere, invece, intrinsecamente connesso con l'organizzazione a rete o a sistema dei musei. In altri termini, se ciò che contraddistingue un ecomuseo¹⁴ consiste nella contrapposizione dei suoi tre principali requisiti costitutivi (patrimonio, territorio, popolazione) a quelli tradizionali del museo (collezione, immobile, pubblico), ne consegue che esso si configura propriamente come un museo del territorio¹⁵, inteso sia come patrimonio da valorizzare, ma anche come insieme di singole unità correlate in un determinato percorso culturale. L'ecomuseo, dunque, «è espressione e valorizzazione di forme specifiche di territorialità, nel significato più ampio e comprensivo del termine, e la sua costruzione è parte indissociabile della progettualità e dell'iniziativa dei sistemi locali territoriali». Sebbene l'ecomuseo, «in

¹⁴ Cfr. G.H. RIVIÈRE, *The museum as a monitoring instrument: role of museums of art and of human and social sciences*, in «Museum» n. 25, 1973; H. DE VARINE, *Les racines du futur*, Lusigny-sur-Ouche, Asdic, 2002.

¹⁵ Il museo del territorio, nato già a fine Ottocento nel Nord Europa (il cui primo esperimento è il Nordiska Museet di Skansen, nei pressi di Stoccolma), si trasformò intorno agli anni Settanta in Francia – nell'ambito della politica dei parchi regionali – nel moderno Ecomuseo, visto come una sorta di specchio nel quale la popolazione si guarda e dove essa cerca quei valori fondanti del territorio al quale è legata, insieme alle popolazioni che l'hanno preceduta e nella discontinuità delle generazioni (Cfr. www.provincia.torino.it/culturamateriali/).

quanto espressione della territorialità, non possa evitare di fare riferimento sintetico e globale all'insieme delle risorse naturali, culturali e paesistiche delle realtà locali e ciò implichi un rapporto privilegiato con le diverse forme di conoscenza, interpretazione e conservazione innovativa delle risorse, in particolare le forme istituzionali di protezione della natura (parchi ed aree protette)», la sua peculiarità consiste nel variegato e complesso intreccio di relazioni tra ambiente e uomo, restituendo, con un approccio interdisciplinare, «le suggestioni delle dinamiche che hanno segnato in maniera temporale e spaziale una comunità»¹⁶.

2. LA VARIETÀ DEI SISTEMI MUSEALI: PRINCIPALI CARATTERI

Il primo risultato di rilievo ottenuto attraverso l'indagine è rappresentato dall'elenco dei sistemi museali aggiornato e ampliato, formatosi a seguito delle risposte date dai responsabili delle singole istituzioni alla sezione 4, che andava ad indagare esclusivamente l'appartenenza a sistemi.

Si tratta di un dato particolarmente interessante, che fornisce una prima fotografia della realtà toscana e che ci aiuta a disegnare la mappa dei sistemi. L'indagine, inoltre, accanto al dato sulla semplice appartenenza dell'istituzione ad uno o più sistemi museali, ci offre una lettura più approfondita di questo fenomeno, permettendo un ulteriore confronto con le realtà analizzate in altre regioni italiane e nella stessa Regione Toscana tramite altre ricerche (ad esempio, la seconda ricerca del CLES¹⁷).

Come vedremo meglio in dettaglio, le esperienze rilevate sul campo presentano una molteplice varietà di forme e caratteristiche, facendo della Toscana una regione cui difficilmente si addice un modello ben definito di sistema museale. Se confrontati poi con la definizione programmatica data dalla Regione stessa, i sistemi toscani non sembrano uniformarsi, presentando anzi diversi elementi discordanti. Accanto a realtà con un elevato grado di condivisione di risorse, dalla ricerca sono emersi, infatti, sistemi costituiti da una sola istituzione e sistemi esistenti di fatto solo sulla carta, privi di una programmazione di medio-lungo periodo.

Nel capitolo 1 sono state esposte le linee dettate dalla Regione Toscana nei piani di indirizzo pluriennale degli ultimi anni, a sostegno della creazione di si-

¹⁶ Le informazioni sono tratte dagli Atti dell'Incontro Nazionale Ecomusei 2003, disponibili sul sito www.ecomusei.net.

¹⁷ CLES (a cura di), 1998, op. cit.

stemi museali. Si era giunti a definire quali caratteristiche dovessero presentare i sistemi per essere riconosciuti come tali dalla Regione e per accedere di conseguenza ai finanziamenti; contemporaneamente avevamo elaborato, attraverso i dati a disposizione nell'archivio regionale, l'elenco di istituzioni che avevano dichiarato di aderire a sistemi museali, indicandone la denominazione. Erano stati così individuati 27 sistemi museali di varia estensione, ma che non oltrepassavano mai i confini regionali – ai quali aderivano 157 istituzioni – nove dei quali risultavano essere formati da una sola istituzione.

L'indagine ha fatto emergere una situazione ben più ampia e complessa, essendo stati rilevati sul territorio regionale 52 sistemi museali, tra i quali tre hanno estensione nazionale e uno internazionale. Di questi ben 13, escludendo i quattro di estensione sovra-regionale, risultano essere costituiti da una sola istituzione.

Richiamiamo brevemente l'elenco attuale dei sistemi museali toscani messo a confronto diretto con la lista dei sistemi emersi dalla vecchia rilevazione (tabella 2.4), che è poi stata uno dei punti di partenza per l'indagine in questione. L'elenco resta in parte confermato, con l'eccezione dei sistemi AMEI, Musei dentro le Mura, Parco degli Etruschi, del Sistema Cittadino di Fiesole e Musei della Costa, che la nostra indagine non ha più rilevato come tali, e l'aggiunta di 28 nuovi sistemi.

Sempre guardando alle due liste si osserva che non sempre le denominazioni date dalle istituzioni per i sistemi museali di appartenenza vengono a coincidere: in entrambe sono state, pertanto, uniformate le denominazioni dei sistemi fornite dalle istituzioni, che spesso risultano leggermente differenti pur riferendosi al medesimo sistema.

I nuovi sistemi rilevati con l'indagine si possono così distinguere:

- Sistemi ad estensione nazionale o internazionale, di cui fanno parte singole istituzioni presenti sul territorio toscano: AIGBA (Associazione Internazionale Giardini Botanici Alpini), Associazione Musei d'Impresa, Associazione Nazionale Musei Scientifici, Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani, Sistema Museale della Provincia di Modena.
- Sistemi che si sviluppano a livello locale o comunque all'interno dei confini regionali, prima non rilevati o di recente costituzione (2000-2003): Polo Museale Fiorentino, Sistema Museale della Valdinievole, Musei del Valdarno Superiore, Ecomuseo dell'Alabastro, Sistema museale di Ateneo, Firenze Scienza, Museo dei Ragazzi, Sistema dei Comuni della Valle del Serchio, Sistema Museale Toscano, Istituto Valorizzazione Castelli, Parco Archeologico "Città del Tufo", Rete dei Musei e Parchi Archeologici della Provincia di Livorno, Sistema Museale della Valdichiana, Musei del Borgo di Certal-

Tabella 2.4 – Confronto tra l'elenco dei sistemi rilevati dall'indagine e quello risultante dall'archivio del Servizio Biblioteche, Musei e Beni Culturali della Regione Toscana

Denominazione indagine	N° istituzioni	Denominazione archivio regionale	N° istituzioni
AIGBA (Assoc. Internaz. Giardini Botanici Alpini)	1	-	-
AMAT	10	AMAT	5
Associazione Musei d'Impresa	1	-	-
Associazione Nazionale Musei Scientifici	1	-	-
Dieci Milioni di Anni di Storia Naturale della Toscana	1	Diecimila anni di storia naturale della Toscana	1
Ecomuseo del Casentino	10	Ecomuseo del Casentino	10
Ecomuseo della montagna pistoiese	11	Ecomuseo della Montagna Pistoiese	8
Ecomuseo dell'Alabastro	4	-	-
Firenze Scienza	3	-	-
Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani	1	-	-
Istituto Valorizzazione Castelli	2	-	-
Le Cinque Verdi Terre	4	Sistema museale delle Cinque Verdi Terre	3
Le Terre del Rinascimento	4	Le Terre del Rinascimento	5
Musei del Borgo di Certaldo	1	-	-
Musei del Chianti Fiorentino	6	Sistema museale del Chianti	5
Musei del Valdarno Superiore	5	Musei del Valdarno	1
Museo dei Ragazzi	3	-	-
Museo di Storia Naturale	1	-	-
Parco Archeologico "Città del Tufo"	2	-	-
Parco Minerario dell'Amiata	1	-	-
Parco tematico Civiltà degli Etruschi	1	-	-
Percorsi d'arte del Tirreno	4	Percorsi d'arte del Tirreno	1
Polo Museale Fiorentino	12	-	-
Progetto Regionale "Tra Art"	1	-	-
Rete dei Musei e Parchi archeologici della Provincia di Livorno	2	-	-
Rete Museale Valdera	5	Rete museale della Valdera	2
Sistema dei Musei Naturalistici della Toscana Marittima	4	Musei della Toscana Marittima	1
Sistema dei Musei Senesi	29	Sistema dei Musei Senesi	27
Sistema dei Parchi della Val di Cornia	3	Parchi della Val di Cornia	4
Sistema metropolitano per l'arte contemporanea (SMAC)	1	Sistema metropolitano per l'arte contemporanea (SMAC)	1
Sistema museale dei Comuni della Valle del Serchio	3	-	-
Sistema museale della provincia di Arezzo	8	Rete museale aretina	1
Sistema museale della provincia di Grosseto	11	Sistema museale della Provincia di Grosseto	1
Sistema museale della provincia di Lucca	29	Coordinamento provinciale dei sistemi museali della Piana di Lucca-Media Valle e Garfagnana-Versilia	29
Sistema museale della provincia di Modena	1	-	-
Sistema Museale della Valdelsa Fiorentina	7	Sistema museale della Valdelsa Fiorentina	6
Sistema museale della Valdichiana	2	-	-
Sistema museale della Valdinievole	6	-	-
Sistema museale di Ateneo	4	-	-
Sistema museale di Ateneo Senese	1	-	-
Sistema museale pisano	5	-	-
Sistema museale pistoiese	7	Sistema Museale cittadino di Pistoia	7
Sistema museale pratese	3	Sistema Museale Pratese	2
Sistema Museale San Miniato	8	Sistema museale di San Miniato	8
Sistema museale territoriale Mugello - Alto Mugello - Val di Sieve	14	Sistema Museale del Mugello-Alto Mugello e Val di Sieve	12
Sistema museale toscano	3	-	-
Sistema museale volterrano	4	Sistema museale volterrano	3
Sistema Musei di Massa Marittima	8	Sistema dei Musei di Massa Marittima	4
Sistema Orti Botanici della Provincia di Lucca	1	-	-
Sistema per la Paleontologia	1	-	-
Strade del vino	1	-	-
Terre di Toscana	1	-	-
-	-	- AMEI	1
-	-	- Musei dentro le mura	3
-	-	- Musei della costa	2
-	-	- Parco degli Etruschi	1
-	-	- Sistema museale cittadino di Fiesole	2

Fonte: ns. elaborazione

do, Museo di Storia Naturale, Parco Minerario dell'Amiata, Parco Tematico Civiltà degli Etruschi, Progetto regionale "Tra Art", Sistema museale di Ateneo Senese, Sistema Orti Botanici della Provincia di Lucca, Sistema per la Paleontologia, Strade del Vino, Terre di Toscana.

Pur sussistendo dei dubbi sul fatto che si tratti di veri e propri sistemi museali, o piuttosto, come risulta anche in alcune denominazioni, di semplici forme di associazionismo o di accordo, in questa fase si è ritenuto opportuno non escluderne nessuno: innanzitutto, per la mancanza di una definizione o di un concetto condiviso su cosa sia un sistema; in secondo luogo al fine di evidenziare che, da un lato, al di là di ciò che viene denominato sistema, esistono anche forme di collaborazione che possono assumere forma ed estensione differenti e, dall'altro, che la realtà definita "sistema museale" può essa stessa assumere forme differenti, a seconda della tipologia di istituzioni coinvolte, dell'estensione, della motivazione e delle attività svolte, dall'altro.

Il capitolo successivo sarà in grado, attraverso l'analisi delle attività e dei servizi svolti dalle istituzioni e dai sistemi, di mettere a fuoco se i sistemi museali, così come previsti dalla Regione Toscana nel suo piano di indirizzo, esistono e funzionano davvero, se cioè sia stata attivata concretamente quella condivisione di risorse umane, tecniche, economiche ed organizzative auspicata dall'Ente oppure si siano venute a creare forme di collaborazione che si discostano da quanto era stato delineato in fase di programmazione.

Un ulteriore contributo sarà poi dato da una prima analisi degli accordi, condotta con il fine di confrontarli con i sistemi museali, in particolare per quanto concerne le attività svolte attraverso questi due diversi strumenti¹⁸.

Saremo così in grado di tracciare un quadro di come le istituzioni operano realmente sul territorio rispetto agli indirizzi dettati dagli enti territoriali, nel nostro caso la Regione Toscana, ed agli strumenti forniti dalla normativa sia a carattere regionale che nazionale. La Regione Toscana aveva infatti individuato quali requisiti dei sistemi l'accordo associativo, un programma condiviso di attività, la creazione di un centro servizi.

In Toscana, come anticipato, sono stati rilevati 52 sistemi museali¹⁹, che

¹⁸ Cfr. capitolo 3.

¹⁹ Cfr. tabelle A26 e A27: per ciascun sistema viene fornito il dato sulla tipologia e l'estensione del sistema, il numero di istituzioni appartenenti, la superficie complessiva (sommatoria delle superfici delle singole istituzioni), i visitatori complessivi (sommatoria visitatori nelle sin-

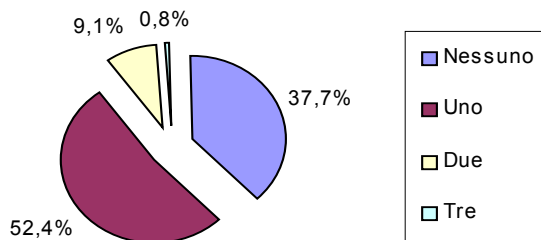


Grafico 2.9 – Istituzioni per numero di sistemi di appartenenza

coinvolgono nel complesso 225 istituzioni²⁰: nello specifico, 189 aderiscono ad un solo sistema, 33 a due, e 3 a tre sistemi contemporaneamente. Il 37,7% delle istituzioni rispondenti all'indagine ha dichiarato di non far parte di alcun sistema museale, mentre il 52,4% appartiene ad almeno un sistema (grafico 2.9).

È doveroso, però, ricordare che la ricerca era finalizzata all'analisi dei sistemi museali, tanto che l'indagine diretta (quella con copertura vicina al 100%) è stata impostata specificamente per coloro che appartengono a sistemi o avevano dichiarato di avere accordi. Si suppone, perciò, che i non rispondenti, prevalentemente destinati all'indagine postale, non appartengano ad alcun sistema. In tal caso, rispetto alla totalità delle istituzioni esistenti, si avrebbe la seguente ripartizione: il 40,5% di esse fa parte di un solo sistema museale, il 7% di due, lo 0,6% di tre e il 51,9% non appartiene a nessun sistema²¹. Ciò significa che non considerando complessivamente le istituzioni museali toscane, le percentuali di appartenenza a sistemi appaiono sovrastimate, mentre invece nella realtà poco più della metà del totale non è inserito in alcun sistema.

Nel proseguo del lavoro, dunque, faremo sempre riferimento soltanto alle strutture museali rispondenti all'indagine, per le quali è possibile effettuare un'analisi più approfondita.

gole istituzioni per l'anno 2002), e di questi il totale dei visitatori con biglietto a pagamento). I dati sul numero di istituzioni, la superficie e il numero di visitatori potranno risultare utili per lo sviluppo di alcuni indicatori volti a valutare la dimensione, la capacità attrattiva e il grado di importanza di ciascun sistema museale.

²⁰ Considerando le istituzioni appartenenti a più sistemi, si ottiene un totale di 264 strutture.

²¹ Il totale su cui vengono calcolate queste percentuali risulta dalla differenza tra il totale complessivo delle istituzioni (485) e 15 istituzioni attualmente chiuse, dunque 470 istituzioni.

Le istituzioni che aderiscono a tre sistemi rappresentano una percentuale bassissima pari allo 0,8% e hanno individuato il terzo sistema nel Sistema Museale Toscano, che è in realtà un progetto della Regione e si pone come strumento di orientamento, programmazione e supporto alla progettazione e costituzione dei sistemi museali a livello locale e ricomprende tutti i musei di enti locali e di interesse locale della Toscana²².

Va detto, inoltre, che esistono alcuni sistemi citati da una sola istituzione (33% del numero complessivo dei sistemi rilevati), che apparentemente contraddicono la stessa idea di aggregazione tra più strutture insita nel concetto di sistema. In realtà, seppure alcuni di essi richiederebbero un ulteriore approfondimento per verificarne l'effettiva organizzazione, notiamo che sono presenti sistemi a carattere nazionale e internazionale (Associazione Musei d'Impresa, Associazione Musei Scientifici, Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani, AIG-BA) ed altri che coinvolgono altre regioni (Sistema Museale della Provincia di Modena). In altri casi ancora si tratta in realtà di progetti di fattibilità recepiti già come sistemi (ad esempio, il Parco Minerario dell'Amiata) da una singola istituzione (generalmente quella più motivata in tal senso o capofila del progetto), oppure di più sezioni e/o sedi distaccate di un'unica struttura museale che hanno ideato magari un sistema di bigliettazione unico (come il Museo di Storia Naturale di Firenze).

Una prima distinzione tra i vari sistemi può essere quella relativa alla **tipologia**: dei 52 sistemi museali, 30 sono territoriali, 13 tematici e 9 sia territoriali che tematici (tabella 2.5).

I sistemi tematici si sviluppano maggiormente a livello comunale, regionale e nazionale, quelli territoriali risultano invece avere un'estensione prevalentemente di tipo comprensoriale, poi comunale e provinciale. I sistemi sia tematici che territoriali si estendono soprattutto a livello provinciale, mentre quelli esclusivamente di tipo tematico passano dall'estensione comunale a quella regionale.

Si tratta, in quest'ultimo caso, di sistemi o associazioni fra musei/istituzioni assimilate con collezioni della stessa categoria prevalente e pertanto con esigenze simili. In particolare, troviamo collezioni archeologiche (ad esempio l'Associazione Musei Archeologici della Toscana) o scientifiche-naturalistiche, che fanno sistema al fine di realizzare progetti comuni che vanno dalla catalogazione alla valorizzazione oppure, e questo è il caso isolato del Museo dei Ragazzi

²² Cfr. capitolo 1, par. 2.

di Firenze, istituzioni di categorie anche differenti ma che si pongono quale testimonianza di una stessa epoca storica, associatesi per offrire un prodotto culturale integrato ed incentrato su tematiche comuni, attraverso la creazione di un'entità nuova, un nuovo "museo" (sotto la forma giuridica dell'associazione riconosciuta) rivolto al particolare segmento di visitatori costituito dai bambini/ragazzi, le scuole e le famiglie.

Fra i sistemi tematici se ne rilevano inoltre tre con estensione nazionale e uno con estensione internazionale; si può osservare chiaramente che si tratta di associazioni che racchiudono particolari categorie di musei, quali ad esempio i musei d'impresa o quelli scientifici, oppure alcune tipologie di istituzioni assimilate quali gli orti botanici.

Come abbiamo già evidenziato nel caso delle singole istituzioni, anche per i sistemi si osserva una netta prevalenza dei musei/raccolta, sebbene siano presenti numerose altre tipologie. Su un totale di 225 istituzioni i musei/raccolta rappresentano circa l'87%, seguiti dagli orti botanici (2,5%) e dalle restanti tipologie, fra le quali monumenti, percorsi e poli didattici (quasi il 2% ciascuno), siti archeologici (1%), chiese e acquari (0,8%). L'unica tipologia non rilevata è quella delle ville e parchi con giardino storico.

Osservando la tabella A28, i musei prevalgono sia nei sistemi di tipo territoriale (90%), sia nei sistemi tematici (76%) e territoriali/tematici (64%); gli orti botanici sono presenti soprattutto nei sistemi tematici e territoriali/tematici (entrambi con il 40%); siti archeologici, monumenti, chiese e case museo aderiscono esclusivamente a sistemi territoriali.

Interessante evidenziare come, escludendo i pochi sistemi tematici formati da istituzioni della stessa tipologia, quali ad esempio gli orti botanici, i sistemi comprendono sempre almeno un museo.

Tabella 2.5 – Sistemi museali per estensione territoriale e tipologia del sistema

Estensione territoriale	Tipologia sistema museale			Totale
	Tematico	Territoriale	Territoriale e Tematico	
Comunale	4	7	-	11
Comprensoriale	-	14	1	15
Provinciale	2	6	5	13
Regionale	3	3	3	9
Nazionale	3	-	-	3
Internazionale	1	-	-	1
Totale	13	30	9	52

La **categoria** che prevale è l'arte con 68 istituzioni (tabella A29), le quali aderiscono tutte a sistemi territoriali (alcune anche a sistemi tematici); segue l'archeologia con 43 istituzioni, anche queste inserite maggiormente in sistemi territoriali (37) ad estensione provinciale o comprensoriale o nel sistema tematico ad estensione regionale identificabile nell'AMAT. Interessante è il caso dell'arte contemporanea, in cui le istituzioni che si sono organizzate a sistema (16), sono ricorse pressoché tutte a sistemi territoriali (solo in un caso al sistema territoriale e tematico) non prendendo in considerazione quelli tematici, a testimonianza della scarsa integrazione fra i musei di tale categoria, i quali tendono piuttosto a costituirsi in sistema con istituzioni territorialmente vicine, anche se di categoria differente e quindi con obiettivi più difficilmente condivisibili.

Delle 35 istituzioni con categoria "specializzato", 23 fanno parte di sistemi, anche in questo caso in maggior parte territoriali e con estensione provinciale o comprensoriale. Si tratta infatti di istituzioni con collezioni non omogenee e afferenti a temi o discipline particolari e risulta perciò più difficile la loro adesione a sistemi tematici a livello locale. Le istituzioni di storia e scienze naturali sono 20, così come quelle di etnografia e antropologia, 19 invece quelle di categoria territoriale: in questi ultimi due casi, essendo evidente il legame con il territorio, i sistemi di appartenenza sono di tipo territoriale o territoriale/tematico²³.

Si può concludere che il particolare legame con il territorio di appartenenza e la presenza di un così elevato numero di istituzioni distribuite su tutta la regione, giustifica la costituzione a livello locale – comunale, comprensoriale e provinciale – di una così alta percentuale di sistemi territoriali (57,7%) e territoriali/tematici, mentre per i sistemi tematici la dimensione tende a coincidere con i confini regionali o ad oltrepassarli.

Le istituzioni che aderiscono ai sistemi sono in prevalenza di proprietà pubblica, 206, mentre solo 45 sono private e 12 di forma mista pubblico/privato. La maggiore propensione delle istituzioni pubbliche a mettersi a sistema è confermata anche dal fatto che ben l'82% di esse aderisce ad almeno un sistema, contro il 44% di quelle private e il 37,5% di quelli a forma mista.

²³ Da evidenziare che alcune tabelle sono elaborate su 225 istituzioni (ossia quelle che dichiarano di appartenere ad almeno un sistema), altre su 264 istituzioni (conteggiando più di una volta quelle che appartengono a più di un sistema). Per una lettura più dettagliata di questi dati si rimanda, dunque, alla tabella A30.

Per quanto concerne gli **enti proprietari**²⁴, il Comune è nettamente più presente degli altri, seguito dagli enti ecclesiastici/religiosi, quelli statali e le Università. Il privato è rappresentato pertanto in prevalenza da musei ecclesiastici, mentre è bassissima la presenza di istituzioni culturali, enti, società e associazioni di tipo privato, nonché di privati cittadini. La cooperazione, quindi, avviene fra musei di enti locali o di interesse locale come quelli ecclesiastici, che da soli non riescono a gestire il museo/istituzione assimilata e a garantirne un'adeguata fruibilità²⁵. A questo proposito, è interessante notare come, invece, sia bassa la partecipazione a sistemi da parte dei musei statali: fermo restando il caso del Polo Museale Fiorentino, considerato come un sistema da 12 dei musei/istituzioni rispondenti al questionario, le restanti istituzioni rappresentano casi sporadici di partecipazione dello Stato, a conferma della diversità di dimensioni e di esigenze gestionali sentite dai piccoli musei locali rispetto a quelli statali. Occorre sempre ricordare che la Regione nel piano parla proprio di musei di enti locali o di interesse locale, ma non bisogna dimenticare che il D.Lgs. 112/98 prevedeva il trasferimento di competenze dallo Stato alle Regioni per alcuni musei statali, individuati da un'apposita commissione.

Per quanto concerne la **distribuzione geografica** all'interno della regione, le provincie in cui si registra un maggior numero di istituzioni appartenenti a sistemi sono Firenze (21%) e Lucca (14%), seguite da Siena e Pisa (12%)²⁶. È interessante rilevare alcune peculiarità delle singole provincie rispetto alla tipologia di sistema: il territorio rappresenta un elemento di forte impatto soprattutto ad Arezzo e a Prato che fanno registrare esclusivamente la presenza di istituzioni appartenenti a sistemi territoriali (100%), a Siena (94%), a Lucca (87%), a Firenze (86%) e a Pisa (81%), mentre a Massa – se si esclude la categoria “territoriale e tematico” – non sembra essere un fattore rilevante, dal momento che non vi è alcuna istituzione appartenente a sistemi territoriali; i sistemi tematici, invece, hanno una significativa incidenza solo nelle provincie di Livorno, dove le istituzioni che vi appartengono rappresentano il 53%, e di Massa con il 43%.

Focalizzandosi, invece, sull'**estensione dei sistemi territoriali**, spicca innanzitutto la tendenza ad una aggregazione a livello provinciale. Si registrano

²⁴ Cfr. tabella A31.

²⁵ Evidenziamo, inoltre, che la presenza dei musei ecclesiastici si ha quasi esclusivamente all'interno di sistemi territoriali.

²⁶ Valori calcolati a partire dai dati della tabella A32.

sistemi di questo tipo nelle province di: Arezzo con 9 istituzioni, Firenze con 12, Grosseto con 11, Lucca e Siena con rispettivamente 30 e 29 istituzioni²⁷.

Escludendo Firenze, caso in cui il sistema provinciale coincide con la Soprintendenza Speciale per il Polo Museale Fiorentino (comprendendo musei o istituzioni di proprietà statale localizzate nel comune di Firenze o nei comuni limitrofi), gli altri sono casi di sistemi voluti dalla Provincia, che ne è l'ente promotore, a cui aderiscono musei di proprietà pubblica e privata (anche statali) e di categorie differenti, il cui legame è rappresentato dalla sola appartenenza ad uno stesso territorio amministrativo. Un caso interessante di sistema ad estensione provinciale è l'Ecomuseo della Montagna Pistoiese, che ha come ente responsabile della gestione dell'intero sistema la stessa Provincia di Pistoia. Tale sistema, però, non coinvolge tutte le istituzioni della provincia, ma solo undici strutture dislocate lungo percorsi che illustrano i processi produttivi tipici della zona, come la produzione del ferro, del ghiaccio nonché percorsi naturalistici. Non sempre quindi l'estensione coincide con la reale dimensione del sistema: in particolari casi, come questo, non esiste un legame dettato solo dal territorio, ma anche dalla tematica intorno alla quale si sviluppa.

Infine anche la Provincia di Livorno sembra si stia muovendo verso la creazione di un sistema provinciale, che si configura come territoriale e tematico in quanto comprende musei e parchi archeologici della provincia. Al momento solo due istituzioni hanno dichiarato di avervi aderito, si ritiene comunque che si tratti di un sistema ancora in fase di progettazione.

I sistemi di estensione comprensoriale – che si estendono ad un livello intermedio fra quello comunale e quello provinciale, appunto i comprensori – si sono sviluppati particolarmente nelle zone intorno alle province di Arezzo, Firenze e Pisa dove esistono zone omogenee per la conformazione del territorio. Talvolta tali aree coincidono con un territorio sotto la competenza di un unico ente, che si pone come raccordo fra singoli comuni e la provincia e la regione, identificabile nelle Comunità Montane. È il caso dell'Ecomuseo del Casentino, che fa capo alla Comunità Montana del Casentino, e del Sistema Museale Territoriale Mugello – Alto Mugello e Val di Sieve – che fa capo alla Comunità Montana del Mugello; in entrambi i casi le singole istituzioni li hanno identificati come i responsabili stessi del sistema.

²⁷ Ulteriori informazioni ai fini della descrizione e dell'analisi territoriale dei sistemi si traggono dalle tabelle che mostrano i dati sui sistemi e sulle istituzioni di loro appartenenza, fornendone anche la localizzazione per provincia (tabelle A32 e A26).

In altre situazioni si tratta di aree meno estese della provincia, ma comprendenti comuni limitrofi, comunque localizzati in un'area che viene identificata quale zona omogenea dal punto di vista delle origini, della storia, delle produzioni e delle tradizioni locali, anche nell'ottica dell'offerta turistica e per questo promossa e valorizzata come un unico itinerario. È il caso dei Musei del Chianti Fiorentino, dei Musei del Sistema Museale della Valdelsa Fiorentina, dei Musei del Valdarno Superiore, dei Parchi della Val di Cornia, ecc.

In provincia di Pisa, ad esempio, la Rete Museale Valdera, che ha inglobato il primo progetto di sistema incentrato sui Percorsi Archeologici della Valdera, è nata inizialmente dall'associazione di otto Comuni del comprensorio in sinergia con la Soprintendenza per i Beni Archeologici della Toscana e l'Università di Pisa, per lo studio e la valorizzazione del patrimonio culturale del territorio, anche nella prospettiva di uno sviluppo turistico più ampio dell'area. Un altro sistema comprensoriale di recente istituzione, l'Ecomuseo dell'Alabastro, sempre nella provincia di Pisa, coinvolge Comuni limitrofi come Castellina Marittima e Santa Luce ed il Comune di Volterra, accomunati dalla tradizione produttiva dell'estrazione e della lavorazione locale dell'alabastro²⁸. L'attivazione del sistema, in questo caso, ha permesso la riconversione in campo culturale di aree produttive tipiche del luogo, mediante l'apertura al pubblico delle cave di alabastro e la costituzione di musei che assolvono principalmente a funzioni di documentazione dei mestieri e di raccolta e conservazione della memoria storica della comunità.

È utile ricordare comunque che questi particolari processi di valorizzazione (dei mezzi produttivi, della storia economica e sociale delle comunità) di un territorio, resi possibili spesso attraverso l'archeologia industriale, costituiscono proprio la specificità degli ecomusei in generale.

Scendendo al livello comunale, si rileva a Firenze la presenza di due sistemi tematici, Firenze Scienza (di nuova costituzione), che coinvolge alcuni musei scientifici del comune di Firenze, e il Museo dei Ragazzi, di cui si è parlato in precedenza. In provincia di Grosseto si hanno due sistemi comunali, il Sistema Musei di Massa Marittima e il Parco Archeologico "Città del Tufo". Il primo è interessante per la particolare forma di gestione adottata: la gestione culturale rimane infatti al Comune, che però svolge tutti i servizi e le attività culturali legate alle istituzioni attraverso la Cooperativa Colline Metallifere. La realiz-

²⁸ Nella sua fase progettuale, l'Ecomuseo dell'Alabastro prevedeva anche l'integrazione con altri Comuni limitrofi storicamente legati a questo tipo di produzione, come ad esempio Montecatini Val di Cecina.

zazione di un tale progetto è stata possibile perché tutte le istituzioni sono di proprietà comunale e dislocate all'interno del Comune stesso, rendendone più facile la cooperazione e il coordinamento a livello di sistema.

Altro sistema comunale è quello di San Miniato in provincia di Pisa, formato da otto musei fra comunali, ecclesiastici e privati che si configura come un unico percorso di visita attraverso istituzioni di diversa tipologia, concentrato in un'area delimitata dai confini comunali.

Sempre in provincia di Pisa si rileva il sistema comunale di Volterra, formato da quattro musei, fra i quali l'Ecomuseo dell'Alabastro di recente istituzione (il quale fa parte a sua volta dell'omonimo sistema di cui sopra) e musei di lunga tradizione quale, ad esempio, il Museo Etrusco Guarnacci. In questo caso si è realizzata soltanto una cooperazione fra alcuni musei di proprietà comunale e il Museo Diocesano di Arte Sacra, ma il sistema non comprende attualmente tutte le altre strutture museali cittadine esistenti, sia pubbliche che private.

Anche Pistoia ha costituito un sistema a livello comunale a cui aderiscono i musei comunali e un museo ecclesiastico, così come Prato, in cui la collaborazione fra comune e diocesi si è concretizzata nella formazione del Sistema museale Pratese. Quest'ultimo per il momento comprende solo il museo civico e i due musei ecclesiastici e, data anche la situazione in cui versa il primo – attualmente senza una sede fissa perché in fase di ristrutturazione – non ha fino ad oggi attuato alcun programma di attività comuni, se non una collaborazione che ha permesso ai musei ecclesiastici di essere maggiormente fruibili dal pubblico e alle collezioni comunali di continuare ad essere esposte presso le sedi di questi ultimi. Tale sistema è comunque in via di revisione: è allo studio un progetto di allargamento a livello provinciale del sistema, che dovrebbe andare quindi a comprendere il nuovo Museo del Tessuto e i musei di Artimino e Carmignano.

I sistemi ad estensione regionale infine sono, oltre al già citato Sistema Museale Toscano, tutti sistemi di tipo tematico che hanno come fine la collaborazione e lo svolgimento di iniziative comuni di tipo prevalentemente culturale o scientifico, piuttosto che l'integrazione a livello gestionale, fra istituzioni della stessa categoria, ad esempio: la AMAT, il sistema Percorsi d'Arte del Tirreno o il Sistema dei Musei Naturalistici della Toscana Marittima.

Al termine di questa breve analisi del panorama dei sistemi museali si possono individuare due direttrici principali lungo le quali si sono venuti a formare i sistemi attualmente esistenti sul territorio toscano: una è quella della cooperazione di tipo scientifico o culturale, seguita prevalentemente da parte dei sistemi di tipo tematico; l'altra è quella della condivisione di risorse per la gestione dei musei e dei servizi al pubblico, che risulta prevalere nei sistemi di tipo territoriale, dove la vicinanza geografica fra istituzioni gioca il ruolo di

motore per la costituzione del sistema ai fini anche di promuovere in maniera globale un territorio e una cultura comune. Ciò spiega perché alcune istituzioni scelgono di entrare a far parte di due o più sistemi museali, spinti spesso da motivazioni differenti e con l'impiego di risorse differenti.

Per quanto concerne la **costituzione dei sistemi museali**, non era obiettivo dell'indagine rilevare il loro iter formativo. È, tuttavia, possibile registrare quale sia stata nel corso degli anni la tendenza dei musei a costituirsi in sistema museale e misurare quando tale fenomeno ha avuto risonanza maggiore, potendo raffrontare tale andamento con gli indirizzi regionali e le politiche adottate nei periodi evidenziati, nonché con l'evoluzione del concetto stesso di museo che si rileva nell'ultimo decennio in campo normativo e gestionale.

A tale proposito, possiamo leggere il dato sull'anno d'ingresso dell'istituzione nei sistemi di appartenenza, considerando tale l'anno in cui le istituzioni hanno aderito formalmente attraverso un atto sottoscritto oppure, in mancanza di questo, l'anno in cui hanno cominciato a partecipare alle attività del sistema.

Le istituzioni sono state così raggruppate in quattro intervalli temporali. Ne è emersa la tendenza illustrata nel grafico 2.10:

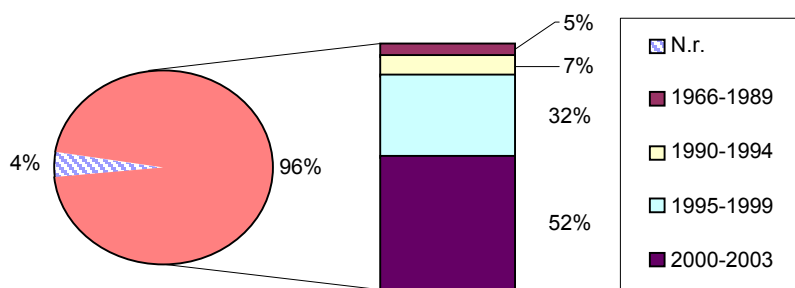


Grafico 2.10 – Ingressi delle istituzioni nei sistemi museali di appartenenza per anno di ingresso

Già a partire dai primi anni '90 si registra una tendenza all'aggregazione fra musei. L'incremento maggiore si rileva però a partire dal 1999 fino all'anno 2002: in questi anni si formano nuovi sistemi e si ha un ampliamento di quelli già esistenti. Nell'intervallo temporale 1995-1999 fanno il loro ingresso in sistemi museali 84 istituzioni e nell'intervallo successivo 137 istituzioni, ossia il 53% del totale²⁹.

²⁹ Qui il totale è pari a 264 e comprende le istituzioni che non hanno fornito risposta alla domanda sull'anno d'ingresso.

La spinta maggiore si ha nel periodo che va dalla fine anni '90 al 2002 e parte del 2003, ma ciò non significa che prima tali sistemi non esistessero; molti di questi, infatti, sono stati promossi a partire dalla metà degli anni '90, ma sono stati necessari diversi anni per completare l'iter costitutivo e vedere i primi risultati dei progetti attuati. Inoltre alcuni sistemi, come ad esempio quello dei Musei Senesi, prevedevano la ristrutturazione, il riallestimento o in alcuni casi l'apertura ex-novo dei musei di cui il sistema si è arricchito nel tempo.

Si evidenzia come il forte incremento rilevato nell'adesione a sistemi coincida con l'inizio del progetto regionale a sostegno della creazione di sistemi museali, previsto dal piano di indirizzo 1999-2000 e 2000-2003. In particolare, per molti dei sistemi museali rilevati si è constatato che i progetti o gli accordi per la loro formazione sono nati proprio a seguito del bando emanato dalla Regione nel 1998 per l'erogazione di finanziamenti a progetti presentati nell'ambito della creazione di sistemi museali.

Questo dato è solo in parte suffragato dall'osservazione delle principali **motivazioni**³⁰, che hanno spinto il museo/istituzione assimilata, o comunque l'ente proprietario, ad entrare a far parte di uno o più sistemi museali (tabella 2.6). Fra queste una delle motivazioni fornite – come si osserva nella tabella sottostante – è appunto l'accesso ai finanziamenti: il sistema è stato visto da alcuni (il 4,4%) come la strada più semplice per ottenere un sostegno economico, a seguito delle linee guida dettate dalla Regione nel piano di indirizzo.

La motivazione principale, tuttavia, è data dalla possibilità di attuare una promozione comune e coordinata (34,7%), dando quindi maggiore visibilità al singolo museo/istituzione assimilata, ai fini di aumentarne la capacità attrattiva. Come osserveremo nel paragrafo successivo, sono proprio le attività di promozione e divulgazione quelle effettuate maggiormente a livello del sistema di appartenenza.

I motivi istituzionali (17,3%) sono stati indicati da tutte quelle strutture che sono entrate nei sistemi perché facenti parte istituzionalmente dello stesso sistema (come la Soprintendenza Speciale al Polo Museale Fiorentino) oppure perché appartenenti allo stesso territorio amministrativo (comune o provincia), a testimonianza del fatto che molti sistemi sono stati voluti dalle amministrazioni comunali e provinciali e non vi è stata invece una condivisione dei progetti dal basso. I musei/istituzioni assimilate non chiedono di entrare nel

³⁰ Era stato chiesto di indicarne solo le due.

Tabella 2.6. Istituzioni per motivazioni per l'ingresso nei sistemi museali*

Motivazione ingresso nel sistema	Istituzioni	% istituzioni
Promozione comune e coordinata	78	34,7
Motivi istituzionali	39	17,3
Condivisione progetti ed iniziative culturali	32	14,2
Economie di scala	25	11,1
Creazione biglietto unico / circuiti museali	21	9,3
Miglioramento qualità dei servizi	21	9,3
Motivazioni socio-culturali e/o morali-civili	18	8,0
Gestione integrata	17	7,6
Incremento numero visitatori	15	6,7
Scambio di informazioni e/o collaborazione scientifica	12	5,3
Accesso ai finanziamenti	10	4,4
Offerta didattica coordinata	8	3,6
Collaborazione pubblico-privato	2	0,9
Motivazioni non indicate	15	6,7
Totale	313	

* Le voci elencate sono state ottenute a seguito della ricodifica delle risposte aperte fornite dalle istituzioni. Essendo domande aperte nelle risposte potevano essere presenti più motivazioni ricodificate. Le percentuali sono state, pertanto, calcolate sul totale delle istituzioni appartenenti a sistemi, ossia 225. Il numero medio di motivazioni per istituzione è pari a circa 1,4.

sistema, ma lo fanno perché sollecitati dalle stesse amministrazioni: il processo di costituzione del sistema pertanto nasce e si sviluppa dall'alto.

La terza motivazione più indicata è la condivisione di progetti e attività culturali (14,2%), seguita dal raggiungimento di economie di scala (11,1%), dalla creazione di un biglietto unico o di circuiti museali (9,3%), dal miglioramento della qualità dei servizi (9,3%).

Si alternano, quindi, motivazioni legate all'attività scientifica e/o culturale delle istituzioni e motivazioni legate alla gestione e al raggiungimento degli standard di qualità dei servizi al pubblico. Si tratta comunque di motivi legati sempre alla valorizzazione del museo o dell'istituzione assimilata, sia essa di tipo esclusivamente culturale che di tipo prettamente gestionale: si troveranno, infatti, istituzioni che si associano in sistema solo per una collaborazione culturale, mantenendo la gestione a livello interno, altre che creeranno un sistema solo per gestire meglio i servizi al pubblico, altre ancora che andranno a creare un'offerta culturale e di servizi integrata.

Fra le motivazioni troviamo anche la gestione integrata (7,6%), sebbene questo risulti essere l'obiettivo finale del sistema che fino ad oggi hanno raggiunto realmente solo poche realtà, come la Parchi Val di Cornia o il Sistema

Musei di Massa Marittima e, anche se non ancora attiva, il Sistema Musei Senesi con la fondazione di partecipazione.

Motivazioni minori sono l'incremento dei visitatori (6,7%), che comunque prescinde dall'attivazione di una promozione adeguata, lo scambio di informazioni e la collaborazione scientifica (5,3%), soprattutto per i musei scientifici, l'offerta didattica coordinata (3,6%); in quest'ultimo caso si osserva che le istituzioni tendono a svolgere maggiormente a livello di sistema le visite guidate, mantenendo invece a livello interno l'attività didattica, magari affidata a società esterne specializzate. Ciò è dovuto anche al fatto che molti dei sistemi territoriali sono composti da istituzioni molto diverse per categoria, con esigenze didattiche differenti.

Le motivazioni per l'ingresso nei sistemi sono state messe a confronto con le finalità indicate nello statuto/regolamento³¹, tenendo conto che non tutte le istituzioni hanno tali documenti al loro interno. Ne è emerso che ci si costituisce in sistema per poter adempiere alla propria missione di valorizzazione – mentre la tutela e la conservazione restano attività meramente interne – e per poter condividere ed attuare progetti e iniziative a carattere culturale o attività promozionali.

Sebbene economie di scala e gestione integrata siano due delle motivazioni fornite dalle istituzioni per l'ingresso nei sistemi, difficilmente si rileva la presenza di un ente gestore per il sistema museale; più spesso si ha invece la presenza di un ente responsabile, anche se le risposte fornite mostrano una certa incoerenza fra di loro.

Il questionario richiedeva di indicare, se possibile, l'**ente responsabile** e/o l'**ente gestore** del sistema e la sua forma giuridica. Tale domanda voleva verificare se le istituzioni hanno creato un ente autonomo responsabile del coordinamento o posto direttamente alla gestione del sistema, oppure se hanno preferito demandare ad una delle istituzioni facenti parte del sistema, la responsabilità del coordinamento delle attività svolte in comune e della riscossione e gestione dei finanziamenti e/o delle quote associative versate da ciascuna istituzione.

La quasi totalità delle istituzioni ha dichiarato che il sistema di appartenenza ha un ente responsabile. Nella maggior parte dei casi si tratta o dell'ente promotore o di uno degli enti proprietari di istituzioni aderenti al sistema: si tratta quindi di province, comuni capofila, comunità montane, in pochissimi casi di

³¹ Cfr. tabella A33.

musei; si rileva tuttavia in qualche caso la creazione di un comitato formato dai rappresentanti degli enti oppure l'affidamento di un incarico ad un soggetto esterno, configurabile come un direttore di sistema.

I sistemi comunali hanno normalmente un unico responsabile che coincide con il comune stesso, mentre quelli provinciali con la provincia. Per i sistemi comprensoriali dove non interviene la comunità montana, i partecipanti al sistema ricoprono il ruolo di ente capofila a rotazione, in modo da garantire l'equità fra tutte le istituzioni, oppure individuano il comune capofila in quell'ente capace di gestire meglio le risorse o con maggiori capacità organizzative.

Dove esiste invece un ente gestore, questo tende a coincidere con il responsabile, anche se si rileva una mancanza di uniformità nelle risposte delle istituzioni all'interno di uno stesso sistema. In alcuni casi si tratta di un soggetto creato dalle stesse istituzioni che ne fanno parte, ma che agisce come soggetto autonomo: il Sistema Parchi della Val di Cornia comprende istituzioni comunali e statali che però hanno deciso di creare una S.p.A. a maggioranza pubblica; essa costituisce un esempio di integrazione tra Stato ed enti locali, attraverso l'azione di un soggetto di diritto privato. Il Museo dei Ragazzi è gestito dall'associazione omonima creata dai musei che vi aderiscono, ma autonoma nell'operare rispetto a questi. Infine, il Sistema Musei Senesi ha creato la Fondazione di partecipazione, anche se per il momento non è ancora operativa e questo è causa anche della disomogeneità delle risposte fornite dalle istituzioni: non tutte riconoscono nella Fondazione l'ente responsabile e/o gestore, alcune continuano ad identificarlo nella provincia di Siena, in ogni caso tutte le istituzioni continuano a essere gestite a livello interno per lo più con affidamento di incarichi a soggetti esterni. Inoltre, nel corso dell'indagine diretta si è riscontrato che l'adesione alla Fondazione è un atto volontario delle istituzioni, alcune delle quali non hanno ancora sottoscritto la loro adesione e probabilmente continueranno a gestire i loro musei/istituzioni assimilate autonomamente. Ciò deriva dalla diversa situazione in cui sono le istituzioni: alcune sono in grado di gestirsi da sole come San Gimignano, che è un importante polo turistico, mentre le strutture più piccole e decentrate hanno una certa difficoltà gestionale.

Caso particolare è quello di Massa Marittima dove le otto strutture museali, tutte di proprietà comunale, sono gestite dal Comune insieme alla Cooperativa Colline Metallifere: il primo gestisce la parte culturale e scientifica, la seconda garantisce l'apertura e la gestione dei servizi di accoglienza ed accessori, nonché lo svolgimento delle attività culturali programmate insieme al Comune.

Si può concludere pertanto che al momento, al di fuori di situazioni già consolidate come la Parchi Val di Cornia o l'Associazione Museo dei Ragazzi,

esistono solo dei progetti o degli studi di fattibilità³², ma anche in questo caso, come già in fase costitutiva del sistema, sembra mancare una condivisione da parte delle istituzioni e la constatazione delle grosse differenze che talvolta esistono fra musei/istituzioni assimilate pur appartenenti ad uno stesso sistema (come i Musei Senesi).

Scheda 2.1 – Il Sistema dei Parchi della Val di Cornia

DENOMINAZIONE SISTEMA Sistema dei Parchi della Val di Cornia	
TIPOLOGIA SISTEMA Territoriale	ESTENSIONE TERRITORIALE Comprensoriale
MUSEI E/O ISTITUZIONI ASSIMILATE <ul style="list-style-type: none"> • Museo archeologico del territorio di Populonia • Parco archeologico di Baratti e Populonia • Parco archeominerario di San Silvestro 	
TIPOLOGIE Museo-raccolta: 1 Parco territoriale: 2	CATEGORIE Archeologia: 2 Territoriale: 1
CARATTERISTICHE DI RILIEVO Del Sistema dei Parchi della Val di Cornia, attivato con la collaborazione di Università, Soprintendenze ai Beni Archeologici e ai Beni Storici e Ambientali, Regione, Ministeri di riferimento, e Comunità Europea, fanno parte istituzioni di ente locale (di proprietà comunale) e istituzioni statali, che operano attraverso l'azione di un soggetto di diritto privato, una S.p.A. mista pubblica privata creata appositamente per la gestione del sistema museale. Oltre alle tre strutture descritte, sono parte integrante del sistema altri tre parchi naturalistici (parco della Sterpaia, parco di Rimigliano, parco di Montoni, parco forestale di Poggio Neri). Il sistema, infatti, si caratterizza per un forte integrazione tra le risorse storico-culturali e naturali di cinque Comuni (Campiglia Marittima, Piombino, San Vincenzo, Sasseta e Suvereto), tra servizi tipicamente culturali e di tutela e servizi di accoglienza del pubblico (ristorazione, ricettività, servizi commerciali), e nella forma di gestione, con consistenti economie di scala ed un conseguente miglioramento del rapporto costi/ricavi. È in fase di progettazione, inoltre, la realizzazione di una tourist card in accordo con operatori turistici del luogo per una più ampia valorizzazione del territorio.	

³² Anche se è la normativa stessa a fornire gli strumenti per attuare forme di gestione autonome dei sistemi rispetto a quelle degli enti che vi aderiscono.

Scheda 2.2 – Il Sistema dei Musei Senesi

DENOMINAZIONE SISTEMA Sistema dei Musei Senesi	
TIPOLOGIA SISTEMA Territoriale	ESTENSIONE TERRITORIALE Provinciale
MUSEI E/O ISTITUZIONI ASSIMILATE <ul style="list-style-type: none"> • Antiquarium di Poggio Civitate • Herbarium Universitatis Senensis • Musei Civico e Diocesano d'Arte Sacra • Museo Archeologico "Ranuccio Bianchi Bandinelli" • Museo Archeologico e della Collegiata • Museo Civico Archeologico • Museo Civico Archeologico delle Acque • Museo Civico Archeologico e d'Arte Sacra • Museo Civico di Siena • Museo Civico e d'Arte Sacra di Colle Val d'Elsa • Museo Civico e Pinacoteca Crociani • Museo Civico per la Preistoria del Monte Cetona • Parco Archeologico Naturalistico di Belverde • Museo Civico Sezione Epigrafica • Museo d'Arte Sacra della Val d'Arbia • Museo del Cristallo • Museo della Antica Grancia di Serre • Museo di Storia Naturale dell'Accademia dei Fisiocritici • Museo Diocesano • Museo Etnografico del Bosco e della Mezzadria • Museo Etnografico della Mezzadria • Museo Etnografico della Terracotta • Museo Ornitologico • Museo Tematico del Paesaggio • Oratorio di San Bernardino e Museo Diocesano d'Arte Sacra • Orto Botanico dell'Università di Siena • Palazzo Comunale, Pinacoteca, Torre Grossa • Spezieria di Santa Fina, Museo Archeologico e Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea R. De Grada • Parco Museo Minerario di Abbadia San Salvatore 	
TIPOLOGIE Museo-raccolta: 27 Sito archeologico: 1 Orto botanico: 1	CATEGORIE Arte: 9 Archeologia: 8 Etnografia e Antropologia: 3 Scienza e Tecnica: 1 Specializzato: 3 Storia naturale e scienze naturali: 4

CARATTERISTICHE DI RILIEVO

Il Sistema dei Musei Senesi, uno dei più estesi in quanto al numero di istituzioni museali partecipanti (29), comprende in prevalenza strutture di ente pubblico (25) ed in particolare di proprietà comunale (22). Per quanto concerne la tipologia, sono presenti soprattutto musei/raccolte, mentre le categorie sono piuttosto varie, anche se prevalgono l'arte e l'archeologia. Il responsabile del sistema è la Provincia di Siena, che ha costituito la Fondazione dei Musei Senesi come strumento di gestione, avvalendosi di una particolare forma giuridica quale la fondazione di partecipazione. Della Fondazione fanno parte la Provincia di Siena, il Monte dei Paschi di Siena e i Comuni. L'ingresso delle istituzioni museali nel sistema avviene tramite l'adesione formale alla Fondazione. Il sistema ha permesso di ristrutturare e riallestire alcuni musei già presenti sul territorio ed ha consentito anche l'apertura di nuove strutture nell'ambito di un progetto di valorizzazione comune del patrimonio artistico e culturale locale.

Scheda 2.3 – Il Sistema dei Musei di Massa Marittima

DENOMINAZIONE SISTEMA Sistema Musei di Massa Marittima	
TIPOLOGIA SISTEMA Territoriale	ESTENSIONE TERRITORIALE Comunale
MUSEI E/O ISTITUZIONI ASSIMILATE <ul style="list-style-type: none"> • Museo Archeologico • Museo del Risorgimento • Museo della Miniera • Museo di Storia e Arte della Miniera • Centro Espositivo di Arte Contemporanea. Collezione Angiolino Martini • Antico Frantoio • Vecchia Falegnameria • Torre del Candeliere 	
TIPOLOGIE Museo-raccolta: 7 Monumento: 1	CATEGORIE Arte: 1 Archeologia: 1 Arte contemporanea: 1 Etnografia e antropologia: 2 Scienza e tecnica: 1 Specializzato: 1 Storia: 1
CARATTERISTICHE DI RILIEVO Il sistema riunisce otto istituzioni museali di diverse categorie ma tutte di proprietà comunale, localizzate all'interno della cittadina di Massa Marittima. Il coordinamento culturale del sistema è riservato al Comune, il quale per la gestione delle strutture museali e delle attività connesse a livello integrato ha stipulato un accordo con la Cooperativa Colline Metallifere, cui sono affidati complessivamente i servizi museali ed anche la gestione dei parcheggi del centro storico.	

Per ciascun sistema museale l'indagine ci fornisce anche dati di tipo quantitativo, utili per poter effettuare un confronto fra i sistemi stessi in termini di rilevanza, ampiezza e capacità attrattiva del sistema.

Si tratta del dato sulla superficie complessiva e sul totale dei **visitatori** del sistema – ottenuto dalla somma delle superfici e dei visitatori dei musei/istituzioni assimilate che ne fanno parte – il quale però presenta in qualche caso delle lacune dovute a risposte mancanti per impossibilità di fornire il dato (a causa della mancata rilevazione delle presenze)³³.

Tenendo bene in considerazione le differenti **modalità d'ingresso e tipologie di fruibilità** adottate dalle istituzioni, vediamo che la percentuale di musei o istituzioni assimilate con il solo ingresso gratuito o libero firme è piuttosto elevata (26%), mentre solo l'85% garantisce un'apertura con orario prestabilito a fronte di un 11% aperto solo con visite a richiesta (grafico 2.11).

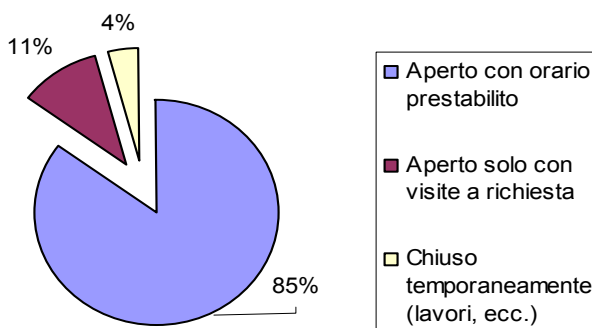


Grafico 2.11 – Istituzioni appartenenti a sistema per tipo di fruibilità

Alcuni sistemi poi presentano un elevato numero di visitatori, avvantaggiati senza dubbio dal fatto di coincidere o far parte di poli o centri turistici: è il caso, ad esempio, del Polo Museale Fiorentino, di San Gimignano per il Sistema Musei Senesi e del Museo dei Ragazzi (che comprende istituzioni come Palazzo Vecchio, meta di molti visitatori anche al di fuori del circuito del Museo dei Ragazzi).

Nel rilevare il numero di visitatori si è riscontrato che ben il 59% adotta modalità di ingresso miste, ma solo il 3% delle istituzioni appartenenti a sistemi ha un biglietto esclusivamente cumulativo. La difficoltà ad introdurre un biglietto cumulativo in tutti i sistemi è da attribuirsi al fatto che esistono ancora istituzioni con il solo biglietto gratuito (circa il 26%) e alla dispersione

³³ Cfr. tabella A27.

geografica che si ha in molti sistemi di tipo provinciale e/o comprensoriale, che rende difficile la creazione di un circuito museale basato solo sulla presenza di un biglietto unico³⁴ (grafico 2.12).

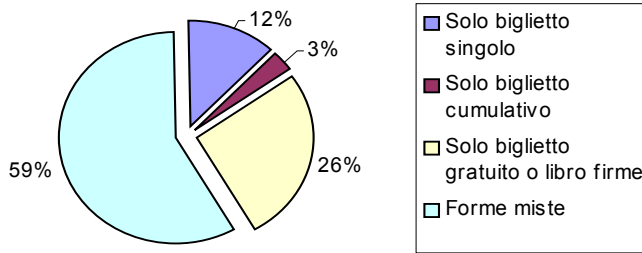


Grafico 2.12 – Istituzioni appartenenti a sistema per modalità di ingresso

2.1 Note di commento

Rispetto alle esperienze di reti e/o sistemi note nelle altre regioni italiane, la Toscana, per l'ampiezza del suo patrimonio, l'elevata presenza di musei di enti locali oltre a quelli statali, l'estrema varietà di categorie di appartenenza di tali istituzioni e la loro distribuzione su tutto il territorio regionale, presenta sì delle somiglianze (progetto di "Sistema Museale Toscano", sistemi di tipo territoriale o tematico), ma anche alcune differenze.

Innanzitutto, è stata riscontrata una più ampia diffusione dei sistemi territoriali ad estensione comprensoriale, ai quali si possono affiancare quei sistemi definiti come provinciali, la cui reale ampiezza spesso non arriva a coprire l'intero territorio amministrativo di riferimento. La propensione all'aggregazione fra più comuni limitrofi può, quindi, essere ritenuta una delle esperienze più significative e, in un certo senso, più peculiari della Toscana come modello di valorizzazione e di possibile sviluppo di aree, spesso rilevanti anche dal punto di vista naturalistico-paesaggistico e con caratteristiche storicamente e culturalmente omogenee, ma che talora rimangono ai margini dei principali e più comuni circuiti di visita.

In questo senso assume grande rilievo, all'interno dei sistemi museali, la varietà tipologica delle strutture, comprendente, come si è detto, oltre ai musei

³⁴ In una prospettiva di ulteriori elaborazioni e approfondimenti, potrebbe essere interessante sfruttare questi dati per la creazione di indicatori di tipo quantitativo in grado di misurare le potenzialità e la capacità attrattiva dei sistemi, in maniera da ponderarne l'effettivo peso e permettere un raffronto fra gli stessi.

e ai poli didattici, siti archeologici, parchi territoriali, percorsi e orti botanici, che costituiscono una testimonianza diretta del loro legame con il contesto territoriale di riferimento. Non si tratta dunque soltanto di una riqualificazione e promozione dei musei propriamente detti, ma di un progetto di valorizzazione complessiva di intere aree, sfruttando tutta la gamma delle potenzialità che un determinato ambito territoriale offre.

D'altra parte, però, bisogna dire che gli sviluppi di reti e/o sistemi fin qui analizzati vanno prevalentemente nella direzione di aggregazioni tra strutture preesistenti e già operanti nei rispettivi settori e territori, e che, tranne rari casi (ad esempio il Museo dei Ragazzi di Firenze), non è stato dato un grande impulso alla creazione di nuove realtà culturali in grado di apportare un "valore aggiunto" allo sviluppo culturale di un determinato luogo. Un riscontro immediato a tale analisi lo si ha andando a considerare, poi, quali sono i soggetti responsabili e/o gestori dei sistemi, ossia i Comuni, le Province ed anche le Comunità Montane, che rimandano direttamente ad ambiti territoriali che vanno dall'estensione comprensoriale a quella provinciale, come a dire che l'attivazione dei sistemi museali ha ricalcato per lo più le suddivisioni amministrative e le competenze degli enti pubblici preesistenti, affidando a questi il compito di coordinare le attività comuni del sistema.

In secondo luogo, un'altra peculiarità consiste nel frequente ricorso a forme di collaborazione basate sugli accordi, associate anche all'adesione a sistemi, territoriali o tematici, che evidenzia come si siano venute a creare due aree privilegiate della cooperazione, una scientifica e/o culturale, l'altra amministrativa o gestionale. Le istituzioni, cioè, tendono ad aderire a sistemi tematici soprattutto al fine di condividere progetti scientifici o culturali in grado di apportare loro una maggiore visibilità sotto questo profilo, e a sistemi territoriali per poter attivare una serie di servizi che come singole istituzioni culturali non sarebbero in grado di offrire, nonché per ottenere una maggiore visibilità all'esterno attraverso la promozione. La collezione e gli specifici ambiti disciplinari delle istituzioni appaiono quindi come la principale discriminante nei sistemi tematici, mentre l'appartenenza ad uno stesso territorio, più o meno delimitato da confini amministrativi ben delineati, quella dei sistemi territoriali. Va tenuto presente, a tale proposito, che, già prima della costituzione di rapporti di collaborazione fra musei/istituzioni assimilate, si erano realizzate esperienze di cooperazione intercomunale per il miglioramento di alcuni servizi propri dell'attività di tali enti, poi estese anche all'area culturale.

Un terzo elemento, infine, è la rilevanza dei sistemi a carattere sia tematico che territoriale, soprattutto a livello comprensoriale, dove si rileva sia un'omo-

geneità dal punto di vista delle tematiche culturali sia una vicinanza geografica o la presenza di un vincolo amministrativo: gli Ecomusei rappresentano un esempio in tal senso, in quanto si possono considerare come un unico museo scomposto in tanti poli sparsi sullo stesso territorio e sviluppatisi intorno al tema comune dell'evoluzione storico-culturale e socio-economica di quella determinata area.

Capitolo 3

La valutazione dei sistemi museali in Toscana

PREMESSA

Il capitolo 2 ha identificato e descritto tanto le singole istituzioni museali e assimilate, quanto i sistemi museali. Come detto, però, l'obiettivo è anche quello di capire se e come i sistemi museali toscani funzionano. In questa terza e ultima fase della ricerca, entreremo pertanto nel cuore della questione approfondendo alcuni aspetti con cui mettere in evidenza le dinamiche di funzionamento dei sistemi.

In primo luogo, ci soffermeremo sul grado di utilizzo dei sistemi da parte delle singole istituzioni (par. 1), per vedere se nella loro gestione viene realizzata una effettiva condivisione di risorse a livello di sistema. In questa ottica, oggetto di analisi saranno soprattutto le attività svolte e i servizi offerti dai musei/istituzioni assimilate: in particolare, le attività di registrazione e documentazione, il personale, i servizi di accoglienza, le dotazioni fisse e i servizi essenziali, i servizi accessori, le strutture scientifico-didattiche, la funzione di promozione, le attività di valutazione dell'offerta, i sistemi di sicurezza, le attività svolte nel biennio 2001/2002. Questa parte si concluderà con un confronto tra le motivazioni che hanno spinto le istituzioni ad entrare nei sistemi museali e le attività effettivamente condivise, al fine di verificare se gli obiettivi legati alla partecipazione al sistema vengono poi realizzati.

Infine, faremo una prima analisi degli accordi diversi da quelli avente come oggetto i sistemi museali (par. 2), in modo da fare un confronto tra queste due forme di collaborazione.

I. LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI, IL PERSONALE E I RAPPORTI CON IL PUBBLICO

Il questionario ha indagato una serie di ambiti legati alle funzioni e alla gestione dei musei, tra cui le attività di registrazione e documentazione, le figure professionali del personale, i servizi di accoglienza, essenziali e accessori,

le strutture scientifico-didattiche e funzionali, la promozione e divulgazione, la valutazione dell'offerta, la sicurezza e le attività svolte nell'ultimo biennio 2001-2002¹. Si è cercato, così, di verificare non soltanto se un servizio o una attività è svolto dall'istituzione, ma anche di individuare i centri decisionali a livello dei quali tali servizi o attività vengono organizzati, nonché l'eventuale affidamento della loro gestione a soggetti esterni.

L'obiettivo era quello di verificare l'effettivo utilizzo dei sistemi museali da parte delle istituzioni che vi aderiscono, operando anche un confronto con il restante universo di istituzioni che, invece, non vi hanno aderito e che, quindi, hanno come uniche alternative quelle di svolgere tali attività/servizi direttamente al loro interno o esternalizzandole.

In particolare, attraverso una prima analisi dei dati aggregati è possibile effettuare una verifica esplorativa degli obiettivi perseguiti dai sistemi museali in termini di condivisione di funzioni, miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia economica nell'uso delle risorse, valorizzazione culturale.

In questa sede ci limiteremo ad effettuare delle elaborazioni sui dati aggregati, senza andare a verificare nello specifico i singoli sistemi museali. In tal modo otteniamo un quadro dei sistemi museali in Toscana che, se raffrontato con le linee programmatiche fornite dalla Regione e l'idea di sistema ad esse sottesa, ne evidenzia i risultati positivi ma anche le differenze e gli sviluppi delle realtà configuratesi rispetto alle ipotesi di partenza.

Si va, quindi, oltre la semplice verifica della presenza o meno di una qualche forma associativa o di un accordo formale, indagando sulla reale condivisione di risorse umane, tecniche, economiche e organizzative ma anche di conoscenze, ai fini sia di una gestione integrata di servizi comuni sia della creazione di un'offerta culturale che integri i contenuti dei singoli musei o delle istituzioni assimilate in un'ottica di valorizzazione del territorio. Un successivo accenno ai rapporti delle istituzioni con il territorio, ossia agli accordi che saranno trattati successivamente, sarà la base da cui ripartire per valutare se i sistemi museali come sono stati fino ad ora concepiti – ribadendo che non esiste una definizione *a priori* di sistema museale se non alcuni concetti ripresi anche dalla letteratura in campo manageriale – costituiscono entità effettive, o piuttosto, accanto a questi si sta formando tutta una trama di relazioni basate su accordi stipulati dalle stesse istituzioni locali (e non provenienti da enti preposti all'amministrazione di un territorio) in grado di coinvolgere maggiormente le istituzioni in attività sia culturali, sia di tipo economico e gestionale, rispecchiando talvolta

¹ Ricordiamo che la rilevazione è stata condotta nel 2003.

in maniera più adeguata le esigenze di un contesto territoriale, che può essere più ristretto ma anche più ampio dell'ambito del sistema museale individuato, oltrepassando anche i confini regionali.

Nell'espone e commentare i dati emersi dalle elaborazioni delle singole sezioni, per una maggiore chiarezza dell'informazione, le risposte sono state elaborate su più livelli: prima sull'intero numero di istituzioni rispondenti, poi distintamente solo sulle istituzioni appartenenti a sistemi e su quelle non facenti parte di sistemi; infine, i dati sono stati analizzati anche separatamente per i soli musei e case-museo, escludendo le restanti tipologie di istituzioni assimilate². Tale scelta risponde all'esigenza di ottenere prima un quadro generale, anche se parziale (cioè riferito ai soli rispondenti), delle istituzioni, poi di analizzare separatamente e porre a confronto fra di loro l'insieme delle istituzioni aderenti a sistemi e quelle che non vi aderiscono, ai fini di valutare se effettivamente l'appartenenza a sistemi incide positivamente sulle capacità dell'offerta museale. Infine, la scelta di isolare i musei trova giustificazione nel fatto che essi sono, all'interno della nostra indagine, la percentuale di istituzioni maggiormente rappresentata sia nell'ambito che al di fuori dei sistemi museali; inoltre, essi rappresentano le istituzioni per le quali sono stati redatti gli standard museali e, pertanto, si prestano maggiormente, rispetto alle restanti istituzioni assimilate, a possedere i requisiti indicati nel documento.

a. Funzione di registrazione e documentazione

Le attività relative a registrazione e documentazione sono state analizzate in particolare attraverso le seguenti funzioni: registro inventariale, scheda conservativa, catalogazione, documentazione iconografica, sistema informativo.

Dobbiamo premettere che vi sono alcune tipologie di istituzioni assimilate (come monumenti o parchi) che nello svolgere l'attività di documentazione non sempre utilizzano gli stessi strumenti previsti per le collezioni di un museo, oppure non svolgono proprio tale funzione, perché privi del presupposto originario, ossia di una collezione. La percentuale delle istituzioni che risulta non svolgere tali attività, comprende anche questi casi particolari.

Tra coloro che svolgono una delle attività di registrazione e documentazione sopra elencate, indipendentemente da come la svolgono, una percentuale

² Nel primo caso le percentuali sono calcolate sul numero di istituzioni rispondenti al questionario, ossia 361, nel caso dei soli sistemi su 225 istituzioni, nel caso dei soli musei su 302 istituzioni. Sono qui incluse anche le "case-museo", essendo state classificate precedentemente come musei.

piuttosto elevata ha un registro inventariale (72,3%) e svolge la catalogazione (58,4%). La percentuale scende per quanto riguarda la documentazione iconografica (49,6%), la scheda conservativa (41,6%) e infine il sistema informativo (32%) (tabella A34).

Analizzando sempre l'intero universo degli intervistati si rileva che le istituzioni tendono a mantenere al loro interno le funzioni decisionali e lo svolgimento di tali attività o eventualmente ad affidarle completamente all'esterno, in quest'ultimo caso con una percentuale che varia dal 4,4% per il sistema informativo al 13,6% per la catalogazione. In molti di questi casi si tratta di musei di enti ecclesiastici o musei civici proprietari di musei, nei quali però le funzioni di inventariazione e catalogazione restano in capo alle Soprintendenze competenti sia a livello operativo che decisionale; nei casi in cui il livello decisionale resti a livello interno, l'esternalizzazione consiste soprattutto nell'affidare ad esperti tale attività tramite accordi di collaborazione.

Una bassissima percentuale svolge tali attività solo a livello di sistema, con valori che si assestano di media intorno al 3%: la catalogazione (3,3%) e il sistema informativo (3,6%) sono le attività per cui si ricorre maggiormente al sistema, perché il registro inventariale in molti casi è già presente internamente e perché si tratta di attività finalizzate alla messa in rete delle opere ed alla pubblicazione di cataloghi in un'ottica sistemica³.

Passando ai dati relativi alle sole istituzioni appartenenti a sistemi museali (tabella A35) si riconferma quanto fino ad ora affermato, cioè che la percentuale di istituzioni che svolgono questa attività a livello solo di sistema oppure internamente e anche mediante sistema è bassa rispetto alla percentuale di chi vi adempie solo a livello interno o con affidamento all'esterno. Prendiamo ad esempio la catalogazione: la percentuale di sistema, interno/sistema, sistema/esterno è pari a 10,2%, contro il 32,5% di chi mantiene questa funzione esclusivamente all'interno o la svolge con l'ausilio di esterni e il 14,2% che demanda tutto ad esterni. Questa tendenza si ripete con valori leggermente diversi anche per le altre attività descritte.

³ Per tutte le elaborazioni, i dati riferiti ai centri decisionali che coinvolgevano anche il sistema (solo sistema, interno/sistema, sistema/esterno, interno/sistema/esterno) sono stati sempre aggregati ai fini di una migliore e più chiara lettura degli stessi, in quanto molte percentuali presentavano valori molto bassi, talvolta quasi insignificanti. È stato invece tenuto distinto in tutti i casi, ad eccezione di quello del personale, il centro decisionale "solo esterno" ed "interno ed esterno" in modo da evidenziare che spesso le istituzioni anziché organizzare l'offerta a livello di sistema, tendono o a mantenerla internamente o ricorrono ad accordi con soggetti esterni.

L'attività di registrazione e documentazione si realizza in maniera minore in forma associativa anche perché i sistemi si sviluppano soprattutto a livello territoriale, coinvolgendo istituzioni differenti per tipologia e categoria, che, oltre a non presentare lo stesso livello di inventariazione e catalogazione, hanno anche a tale riguardo esigenze differenti (un museo archeologico richiede metodologie e strumenti diversi rispetto ad un museo d'arte), mentre è più frequente per istituzioni della stessa categoria prevalente trovare delle sinergie nello svolgimento di questa attività. A titolo di esempio l'AMAT, Associazione Musei Archeologici della Toscana, pur essendo riconosciuta da talune istituzioni come un sistema e da altre considerata nell'ambito di un semplice accordo, ha fra le sue attività principali quella di catalogazione dei beni archeologici della regione, essendo nata con lo scopo di riunire i musei/siti archeologici per lo svolgimento di attività comuni.

Ciò significa, e l'analisi delle altre sezioni ce lo confermerà, che non sempre il sistema, se esclusivamente territoriale, è la via migliore per realizzare particolari attività strettamente legate alla tipologia e categoria di appartenenza del museo o dell'istituzione assimilata.

b. Le figure professionali del personale

L'analisi di questa sezione richiede particolare attenzione: la diversa proprietà, tipologia e categoria delle istituzioni e, fra queste, l'elevata percentuale di istituzioni di enti locali, fa sì che l'articolazione del personale si configuri in maniera diversa in ogni istituzione con la mancata copertura, in molti casi, di ruoli specifici come quelli previsti dagli standard. A ciò si aggiunga che la domanda presente nel questionario sul tipo di personale del museo/istituzione assimilata (dipendente o esterno) era comprensiva del personale alle dipendenze dell'ente proprietario, che perciò figurava come interno.

Nella maggior parte dei casi non esiste un organico specifico per il solo museo/istituzione assimilata, eccetto nel caso di musei privati, di fondazioni e in qualche caso delle Soprintendenze. Nei musei civici, ad esempio, il personale amministrativo si occupa generalmente, oltre che dell'attività amministrativa, anche della promozione e della didattica, anche se quest'ultima funzione tende ormai ad essere affidata a cooperative specializzate.

Tale personale, inoltre, trovandosi, come si è detto, alle dirette dipendenze dell'ente locale, ricopre quasi sempre funzioni molto più ampie che afferiscono normalmente ad un intero settore (ad esempio Istruzione, cultura e sport) ed è perciò scarsamente specializzato, potendo dedicare solo una parte del suo tempo all'organizzazione ed al funzionamento del museo.

Risulta, pertanto, difficile nel nostro caso sia individuare il numero di personale dipendente che svolge attività per il museo, sia specificare i ruoli in capo

ad uno stesso soggetto, che non ricopre tali mansioni a tempo pieno o comunque completamente.

È ovvio che un piccolo museo civico o ecclesiastico non può permettersi un numero di personale così elevato e articolato come risulta dal documento sugli standard; potrebbe tuttavia raggiungere un livello adeguato attraverso la condivisione di personale nell'ambito del sistema museale o, più spesso, attraverso forme di collaborazione e di esternalizzazione di servizi.

L'analisi mette in evidenza la scarsità di personale qualificato soprattutto nelle attività volte alla valorizzazione del museo e dei servizi al pubblico: nel 71% delle istituzioni intervistate manca un responsabile del servizio educativo, mentre nell'85,3% manca un responsabile/esperto in comunicazione; ciò significa che nella grossa maggioranza delle istituzioni, comprese anche quelle statali, manca un coordinamento adeguato dell'attività didattica e promozionale (tabella A36).

Delle restanti istituzioni che hanno una figura preposta a tale attività, una percentuale piuttosto bassa ha individuato una figura di responsabile a livello di sistema, rispettivamente il 5% per il servizio educativo ed il 2,8% per la promozione, mentre le restanti o hanno un responsabile alle dirette dipendenze dell'istituzione o hanno nominato un soggetto esterno, singolo collaboratore o cooperativa, per lo svolgimento di questi servizi.

La figura più presente, nel 32,4% dei casi come soggetto esterno e solo nel 20,2% a livello interno, è quella dell'addetto alla sorveglianza e vigilanza; segue l'assistente al pubblico/operatore museale, con formazione specifica e mansioni di informazione e guida, anche questo nel 29,6% come servizio affidato all'esterno e solo nel 16% dei casi come interno. Emerge, tuttavia, in più del 50% delle istituzioni rispondenti la presenza di un direttore, interno nel 46,3% dei casi, esterno, ossia a contratto di collaborazione, nel 7,5% e a livello di sistema per il 3%, anche se va detto che, specialmente nei musei più piccoli, la funzione di direttore può spesso coincidere con la figura del conservatore.

Risulta più basso il numero di figure "tecniche", quali il conservatore (39%), il responsabile tecnico delle strutture e degli impianti (35,7%), il responsabile tecnico della collezione (28,3%) e della sicurezza (33,5%). Tali ruoli professionali, ove presenti, sono di preferenza ricoperti da personale interno e, in percentuale più bassa, da soggetti esterni, soprattutto nel caso di coloro che si occupano delle collezioni, che spesso fanno capo alle Soprintendenze competenti.

Molto bassa (2%) è l'integrazione di tali figure a livello di sistema, come conseguenza anch'essa dell'articolazione dei sistemi provinciali o comprensoriali, i quali raggruppano musei di categorie e proprietà differenti.

Infine, la figura del responsabile amministrativo, presente soprattutto nei musei comunali o di enti locali è quasi sempre personale alle dirette dipendenze dell'ente (41%) e a livello esterno, sotto forma di contratto di collaborazione coordinata e continuativa (9%).

Isolando ed osservando i dati inerenti le sole istituzioni appartenenti a sistemi museali (tabella A37), risulta evidente la scarsa condivisione di personale che si è realizzata fino ad oggi in quasi tutti i casi. La tendenza è quella generale, già evidenziata, a mantenere tali figure all'interno o ad esternalizzarle, mentre scarsi risultano i tentativi di sfruttare un coordinamento a livello di sistema. I ruoli per i quali si realizza una maggiore integrazione sotto questo aspetto sono i seguenti: il responsabile del servizio educativo (8%), l'assistente al pubblico/operatore museale (5,8%), il direttore (5%), l'esperto in comunicazione (4,4%). Si tratta, cioè, di profili professionali meno presenti a livello interno o anche di ruoli per così dire "meno tradizionali" legati alle crescenti esigenze di miglioramento della fruibilità e visibilità esterna e dell'offerta didattica-educativa dei musei/istituzioni assimilate.

Osservando, tuttavia, l'elevata percentuale di istituzioni appartenenti a sistemi, che non ha né al suo interno, né a livello di sistema, né a livello esterno alcuna di queste figure del personale, si giunge a concludere che il sistema, almeno per quanto concerne la condivisione di personale, non viene sfruttato appieno quale mezzo per raggiungere quei requisiti minimi che la singola istituzione non riesce a ottenere operando singolarmente⁴.

Confrontando questi dati con quelli riferiti alle sole istituzioni non appartenenti a sistemi, le uniche differenze si hanno nelle percentuali relative alle figure di assistente al pubblico e addetto alla sorveglianza, minori rispetto a quelle delle istituzioni aderenti a sistemi; nonostante ciò, si nota che non è il sistema a permettere un miglioramento in tal senso, dal momento che la condivisione di tali figure professionali risulta ancora molto bassa.

c. I servizi di accoglienza

Uno degli ambiti senza dubbio più interessanti riguarda i rapporti del museo/istituzione assimilata con il pubblico – previsto dagli standard – che nel nostro caso è stato suddiviso in base alle varie tipologie di servizi e di attività che dovrebbero essere presenti in un museo/istituzione assimilata affinché possa assolvere alla sua missione di conservazione, tutela, valorizzazione ed educazione.

⁴ In questo caso i dati relativi al centro decisionale solo interno ed interno/esterno sono stati sommati, in quanto il secondo risultava molto basso.

Tra i servizi di accoglienza al pubblico (tabella A38), quelli che vengono maggiormente garantiti sono i servizi di base, quali il servizio biglietteria e/o prenotazione e i servizi igienici.

In questo caso, ancora di più che nelle sezioni precedentemente descritte, si rileva la tendenza a gestire tali servizi a livello di singola istituzione, pur essendo sempre più elevato il ricorso a forme di bigliettazione comune a più istituzioni, a circuiti museali e ad itinerari culturali integrati. Risulta, infatti, che circa il 31% degli intervistati hanno adottato il biglietto cumulativo normalmente affiancato al biglietto singolo e in pochi casi (3,6%) come unica opzione per il visitatore – ad esempio i Musei di Fiesole e i Musei di Volterra⁵.

Per quanto attiene all'individuazione del centro decisionale osserviamo che il servizio biglietteria e/o prenotazione è organizzato e gestito solo internamente (38,8%) oppure affidato all'esterno, cedendone anche la funzione decisionale (8,6%) o mantenendone internamente il controllo e la funzione decisionale (17,2%).

Nei casi in cui i servizi sono organizzati anche a livello di sistema (tabella A39) si tende a sfruttare il sistema pur mantenendo il servizio anche a livello di singola istituzione: il 6,7% delle istituzioni appartenenti a sistemi ha il servizio biglietteria e/o prenotazione anche a livello interno a fronte di un 2,7% che lo delega completamente al sistema.

Per quanto riguarda i servizi igienici, sebbene solo circa il 27% delle istituzioni non ne sia dotato, questo potrebbe invece apparire come un dato rilevante. Occorre tuttavia ricordare che in questa percentuale incidono monumenti e chiese che, per la loro conformazione, spesso non possono dotarsi di tali servizi.

Il punto informazioni è presente nel 47,6% delle istituzioni rispondenti e spesso coincide con la biglietteria; praticamente nessuno lo gestisce esclusivamente a livello di sistema (2%) o sia internamente che con il sistema (4,2%), mentre la maggior parte delle istituzioni preferisce gestirlo soprattutto internamente (23,5%), altri lo affidano completamente all'esterno (7,2%) o lo gestiscono internamente con personale esterno (10,2%).

Se guardiamo ai soli appartenenti a sistemi si ripete la situazione già descritta: solo il 3% organizza e gestisce tale servizio esclusivamente con il sistema, mentre il 6,7% lo fa mantenendo il centro decisionale anche internamente. Prevale comunque sempre il livello interno o esterno o i due contemporaneamente.

⁵ Cfr. grafici 2.6, 2.7, 2.11 e 2.12 (capitolo 2) per i dati relativi alla fruibilità e alle modalità d'ingresso delle istituzioni nel loro complesso e di quelle appartenenti a sistemi museali.

Per quanto concerne i restanti servizi la percentuale scende, in particolare per gli spazi custoditi e guardaroba (l'80% non svolge questo servizio) e l'accompagnamento sonoro (l'86,7%); per il punto telefono, il punto soccorso e la proiezione audiovisivi la percentuale di istituzioni che non sono dotate di questi servizi varia fra il 65% e il 68%.

Confrontando le istituzioni appartenenti a sistemi e quelle non appartenenti, in termini di dotazioni di servizi di accoglienza, le prime sembrano avere sviluppato maggiormente tali servizi, in particolare quelli di biglietteria e punto informativo, anche se il sistema influisce per una percentuale piuttosto bassa, pari a circa il 10% delle istituzioni che lo svolgono e mantenendo la singola istituzione sempre una certa autonomia decisionale. Emerge, invece, un elevato numero di istituzioni che affidano le decisioni e lo svolgimento di tali servizi a soggetti esterni (circa l'8%) oppure si rivolgono a soggetti esterni per la gestione, continuando a mantenere la funzione decisionale a livello interno (tra il 12 e il 20%).

L'adesione al sistema è stata motivata anche dalla necessità di rendere i musei o le istituzioni assimilate maggiormente fruibili dal pubblico e garantire servizi di qualità più elevata in maniera da incrementare il numero di visitatori; pur rimanendo il grado di integrazione di tali servizi ancora piuttosto scarso, nel corso dell'indagine si è rilevato che le istituzioni si stanno muovendo per sviluppare quei servizi essenziali di accoglienza, che, pur se mantenuti anche a livello interno, sono necessari per il buon funzionamento e coordinamento del sistema stesso.

Da evidenziare che la mancanza di servizio biglietteria è conseguenza del fatto che una buona percentuale di istituzioni non ha introdotto un biglietto a pagamento, ma prevede ancora la sola entrata con il biglietto gratuito o il libro firme. Peraltro, se si osservano attentamente i dati sulle modalità d'ingresso e quelli sui servizi biglietteria, tali percentuali tendono quasi a coincidere, sia per il totale delle istituzioni indagate, sia isolando le sole istituzioni appartenenti a sistemi museali. La mancanza di un servizio a livello di sistema è quindi anche conseguenza di una mancata omogeneità delle istituzioni in termini di modalità d'ingresso, per cui in uno stesso sistema vengono a coesistere musei a pagamento e musei gratuiti.

d. Dotazioni fisse e servizi essenziali

Le dotazioni fisse e i servizi essenziali (tabella A40) sono più diffuse, ad eccezione delle didascalie/pannelli in lingua straniera, delle audioguide e dei cataloghi⁶.

⁶ Presenti rispettivamente in meno del 20%, del 10% e del 40% delle istituzioni intervistate.

L'audioguida è un tipo di servizio fra i meno sviluppati nei musei, soprattutto in quelli di piccole dimensioni, probabilmente perché si tratta di un servizio di tipo specializzato generalmente con costi elevati; si ricorre piuttosto alla più tradizionale visita guidata che viene organizzata e svolta solo internamente (37,7%), solo esternamente (10,5%) oppure organizzata internamente, ma affidata anche a personale esterno (17,5%).

A livello esclusivamente di sistema, tale servizio viene offerto in minima parte (2,5%); osservando le sole istituzioni appartenenti a sistemi (tabella A41), tale percentuale raggiunge il 4%, mentre l'8% lo condivide fra interno e sistema. Le visite guidate vengono, infatti, svolte dalla singola istituzione durante la normale attività, mentre a livello di sistema si inseriscono nell'ambito di particolari iniziative o manifestazioni culturali che possono coinvolgere tutti o parte dei musei aderenti; in questo caso si programma un calendario di visite guidate ai musei, che sono di norma affidate al personale interno o ai soggetti esterni che effettuano tali visite durante la normale attività del museo. Talvolta si ricorre ad una stessa cooperativa che effettua tale servizio per più di un museo.

Sono soprattutto i sistemi museali comunali, ad esempio quello di Massa Marittima, che prevedono una gestione dei servizi museali a livello integrato, nel caso specifico affidata ad un soggetto esterno, ossia la Cooperativa Colline Metallifere. L'accordo è in questo caso facilitato dal fatto che si tratta di istituzioni di proprietà comunale, localizzate nello stesso Comune, e di piccole dimensioni, perciò facilmente visitabili.

Negli altri casi, ossia nei sistemi di estensione provinciale e comprensoriale, risulta più difficoltoso arrivare ad un accordo per la gestione integrata dei servizi al pubblico, magari attraverso l'affidamento ad una cooperativa esterna specializzata provvista delle adeguate conoscenze ed in grado di fornire un servizio di qualità che copra un'area più vasta del territorio.

Se ciò risulta più complicato per un sistema provinciale, che vede una maggiore dispersione delle istituzioni a livello territoriale e un più ampio ventaglio di esigenze da soddisfare nelle differenti istituzioni, a livello comprensoriale un passo verso tale direzione potrebbe creare un valore aggiunto, rendendo fruibili musei che da soli non garantiscono neppure un orario di apertura prestabilito. È il caso degli ecomusei: l'Ecomuseo del Casentino ad esempio è composto da numerose strutture museali, alcune preesistenti, altre create o riallestite nel corso del tempo, accomunate da uno stesso territorio, dalla cultura e dalle tradizioni che sono chiamate a conservare e diffondere; per questo una gestione integrata dell'attività didattica e divulgativa non può che giovare in termini di qualità del servizio, di fruibilità e indirettamente di economie di scala.

I musei appartenenti al sistema in una prima fase tendono a dotarsi di un layout comune, consistente in una segnaletica esterna uniforme, un logo comune che sia riconoscibile sia all'esterno del museo che lungo i percorsi museali previsti dal sistema, o più frequentemente realizzano depliant illustrativi e guide brevi a scopo informativo e promozionale. Circa l'85% delle istituzioni appartenenti a sistemi ha realizzato depliant e guide brevi (tabella A41): il 48% solo internamente, il 13,3% solo con il sistema, il 19% sia internamente che con il sistema; tale servizio non viene quasi mai affidato all'esterno (4%), al contrario delle visite guidate (9,3% solo esterno, 20% interno ed esterno).

La mancanza di didascalie e di pannelli in lingue estere si registra sia nelle istituzioni appartenenti a sistemi (rispettivamente 84% e 81%) che nelle restanti (72,8% e 80,1%), anche se nelle prime in maniera maggiore, almeno per quanto concerne le didascalie. Inoltre, tale dotazione è avvertita soprattutto come un'esigenza interna alla singola istituzione, anche quando questa faccia parte di sistemi museali; si rileva infatti in tal caso una percentuale inferiore all'1%. Evidenziamo, però, che non sempre tali dotazioni sono considerate essenziali da tutti i musei; vi sono infatti istituzioni che per le loro finalità prevalentemente didattiche tendono a privilegiare altri servizi, mentre altre, soprattutto quelle che si trovano lungo i principali itinerari turistici della Toscana, si sono dotate, perlomeno nei musei che attraggono più visitatori stranieri, di didascalie e pannelli almeno in lingua inglese.

Se si pensa all'importanza di un servizio del genere, non è molto elevata nemmeno la percentuale di istituzioni che hanno uno o più cataloghi (40%)⁷. Isolando i sistemi, possiamo rilevare come il catalogo sia sostanzialmente una dotazione interna, dal momento che solo il 6,2% ne ha realizzati esclusivamente con il sistema e il 5% come singolo e con il sistema (tabella A41).

e. Servizi accessori

Scarsa è la presenza di servizi accessori (tabella A42) quali bar, ristorante, parcheggio, intrattenimento bambini: la percentuale di istituzioni che non svolge affatto questi servizi varia fra l'85% e quasi il 100%.

Fa eccezione la presenza di un bookshop o più spesso di un piccolo punto vendita (51,8%); tale servizio viene organizzato e gestito soprattutto internamente (24,4%), anche se si registra una certa tendenza ad esternalizzarlo,

⁷ Di questi, circa il 63% li realizza a livello interno, il 7% esclusivamente esternamente e il 10% solo a livello di sistema (tabella A40).

cedendolo totalmente all'esterno (9,7%) o continuando a mantenere internamente il centro decisionale (12%).

Si nota ancora una volta una scarsa utilizzazione del sistema: circa il 3% ha ceduto al sistema la competenza per lo svolgimento del servizio di bookshop e un altro 3% lo svolge sia internamente che con il sistema.

I dati di dettaglio sulle istituzioni appartenenti a sistemi e quelle non appartenenti confermano quanto osservato precedentemente (tabelle A43 e A44).

f. Strutture scientifico-didattiche e funzionali

Ancora minore risulta la presenza di strutture scientifico-didattiche e funzionali (tabella A45). La domanda in questo caso chiedeva se il centro decisionale fosse mantenuto a livello interno o di sistema e se la struttura fosse aperta al pubblico, oppure solo ad uso del personale⁸.

Sono stati rilevati anche casi di biblioteca, archivio o fototeca comunali o statali – contenenti anche testi, documenti, fotografie riguardanti il museo o l'istituzione assimilata indagati – non considerati ai fini dell'indagine, in quanto si trattava di strutture più ampie con funzioni pubbliche non esclusivamente funzionali al solo museo.

Vi sono, inoltre, delle strutture particolari che si ritrovano prevalentemente nei musei di tipo scientifico, quali i laboratori di analisi e di ricerca: rapportando il dato con il numero di istituzioni di categoria scientifica (scienze naturali + scienza e tecnica), che sono risultate il 10,2% del totale rispondenti, le risposte positive si possono considerare maggiori delle negative.

Infine, segnaliamo l'aggiunta di due voci ricodificate dall'analisi delle voci "altro" a risposta aperta: l'osservatorio/planetario e il percorso didattico esterno: il primo fa sempre riferimento a strutture scientifiche plurifunzionali, ad esempio il Centro di Scienze Naturali di Galceti a Prato, ovvero un parco naturale che ha al suo interno anche un museo, un osservatorio ed un planetario; il secondo si riferisce invece agli ecomusei che prevedono percorsi esterni, come nel caso dell'Ecomuseo della Montagna Pistoiese, e a tutta una serie di musei o poli didattici localizzati lungo tali percorsi. Si è voluto quindi dare evidenza a queste situazioni particolari e diverse da ciò che è comunemente previsto per un museo.

Per quanto riguarda le restanti voci, i dati generali confermano la mancanza di adeguate strutture scientifico-didattiche: quella più presente è la biblioteca/centro di documentazione (37,3%), che risultando aperta al pubblico solo nel

⁸ Non era, cioè, prevista la modalità "esterno".

14,4% dei casi è di conseguenza prevalentemente ad uso interno; solo il 28,5% ha un archivio storico, di cui il 7,8% è a disposizione del pubblico, mentre l'archivio grafico lo ha solo il 10% delle istituzioni e prevalentemente per uso interno. La fototeca/diateca (34,6%) è presente nel 23% solo internamente, nell'8,3% aperta al pubblico e per la restante percentuale viene condivisa anche a livello di sistema.

Il laboratorio fotografico non è una struttura particolarmente ricorrente (nel 5,8% delle istituzioni ad uso interno o del sistema) e non è mai aperto al pubblico. Si tratta di un servizio che per l'elevato costo e la non costante utilizzazione viene normalmente esternalizzato, affidandolo a professionisti esperti che lavorano sul territorio; a livello interno lo si può ritrovare nelle Soprintendenze, funzionale ovviamente a tutte le istituzioni statali che vi fanno capo.

Lo stesso vale per il laboratorio di restauro presente nel 18% delle istituzioni, solo nel 2,2% dei casi a livello del sistema di appartenenza e quasi mai visitabile dal pubblico.

Passando alle strutture didattico-divulgative la percentuale di istituzioni che ne sono dotate supera di poco il 40%: più elevata per la sala conferenze/proiezione (40,2%) e sala di studio/attività didattiche (32,7%), più bassa per le strutture informatiche (25,5%). Di queste il numero di strutture aperte al pubblico o destinate ad un uso diretto da parte del pubblico risulta però ancora piuttosto bassa: in tutti e tre i casi si tratta di circa un terzo di tali strutture.

Osservando distintamente le strutture di sistema e quelle non aderenti a sistemi (rispettivamente tabelle A46 e A47), la differenza di dotazioni si registra soprattutto negli ultimi tre casi citati: il sistema incide per una percentuale tra il 5 e il 7% sulla possibilità di utilizzo o di creazione di strutture didattiche e divulgative a livello di singola istituzione o a livello del sistema; inoltre tali strutture, ove presenti, nel caso di istituzioni non aderenti a sistemi, rimangono più ad uso interno, mentre in quelle appartenenti a sistemi, siano esse interne o di sistema, si rileva un'apertura maggiore al pubblico, coerentemente con le finalità divulgative e didattico-educative che i sistemi cercano di perseguire.

Ovviamente la presenza di tali strutture internamente alle istituzioni è legata a vincoli di spazio e di possibilità di funzionamento: i musei di nuova istituzione o ristrutturati – come il Museo della Mezzadria di Buonconvento (SI) o il Museo del Tessuto di Prato – hanno la possibilità di dotarsi di tali strutture al loro interno, potendo godere spesso di più ampi spazi appositamente studiati per adempiere alla mission del museo, mentre i piccoli musei, come ad esempio quelli di arte sacra, collegati alle rispettive chiese, o non hanno gli

spazi necessari o talvolta non svolgono un'attività didattica o divulgativa tale da richiedere la creazione di una struttura apposita⁹.

g. Funzione di promozione e divulgazione

Per quanto concerne la promozione e la divulgazione (tabella A48), si nota che l'attività maggiormente svolta è l'organizzazione di visite a tema ed altri eventi culturali (71,5%), mentre l'attivazione di un sito web rimane poco praticata (0,3%) a livello interno e di sistema¹⁰. Il centro decisionale risulta essere prevalentemente interno per tutte le attività prese in esame. Tale dato risulta ancor più confermato dal fatto che, seppure alcune attività siano svolte anche a livello di sistema o esternamente, esse sono comunque prevalentemente associate ad attività interne.

In generale, si può evidenziare come, in subordine alle attività interne, vengano realizzate attività nell'ambito del sistema museale piuttosto che con esterni, soprattutto quando si tratta di attività promozionali o pubblicitarie e di organizzazione di eventi culturali o visite a tema, meno se si tratta di esposizioni temporanee; in questi casi si tende a mantenere il centro decisionale all'interno o insieme al sistema, con la collaborazione anche di soggetti esterni, magari per la gestione e l'apertura più che per l'allestimento.

Sempre a livello di analisi generale appaiono comunque molto elevate le percentuali di istituzioni che non svolgono in alcun modo nessuna delle attività indicate nel questionario. La percentuale aumenta nel caso di istituzioni che non appartengono a sistemi museali (si rileva circa un 20% in più di istituzioni che non svolgono tali attività per ciascuna voce, escludendo il sito web): queste tendono maggiormente a svolgerle come singole istituzioni o, in pochi casi, tramite collaborazioni con soggetti esterni (tabella A50).

Passando a considerare soltanto le istituzioni appartenenti a sistemi museali (tabella A49), bisogna rilevare che anche qui le percentuali del "non svolto" sono sempre piuttosto alte, benché minori rispetto a quelle delle corrispondenti voci riferite alla totalità delle istituzioni. L'unico dato che rimane praticamente immutato è quello relativo alla presenza del *sito web*, ancora poco diffusa nei musei, mentre l'organizzazione di visite a tema ed altri eventi culturali e le atti-

⁹ Caso particolare lo rivestono quelle istituzioni assimilate, quali monumenti o chiese per questioni sia dimensionali sia di conformazione e di mancanza di personale.

¹⁰ Si fa comunque presente che in questo caso la voce "sito web" non era prevista fra le risposte chiuse, ma è scaturita dalla ricodifica delle voci "altro". Questo forse giustifica in parte una così bassa percentuale, avendo le singole istituzioni inteso comprendere tale strumento promozionale all'interno di altre voci più generiche.

vità promozionali permangono su percentuali elevate, che si attestano intorno al 30% per la prima e al 40% per le seconde. Sono più numerose in questo caso le istituzioni che si affidano al sistema come unico centro decisionale ai fini della promozione e divulgazione ed anche quelle che condividono tale funzione a livello interno e di sistema.

I dati mostrano, nel complesso, una sorta di bilanciamento tra le attività più strettamente culturali (organizzazione visite a tema ed altri eventi culturali e organizzazione di mostre) e quelle più direttamente rivolte all'aumento della visibilità del museo verso l'esterno (attività promozionali e attività pubblicitarie), benché proprio queste costituiscano la parte più consistente delle funzioni condivise a livello di sistema. Infine, bisogna osservare che per la promozione e la divulgazione i musei utilizzano in prevalenza ancora veicoli di tipo tradizionale, facendo solo sporadicamente ricorso agli strumenti informatici e multimediali.

In queste strutture ciò che è evidente è la forte tendenza a svolgere internamente tutte le attività, o, al massimo, sia internamente che esternamente; molto più raro è il caso dell'affidamento soltanto all'esterno di tali attività.

b. Attività di valutazione dell'offerta

Per quanto concerne la valutazione dell'offerta (tabella A51), si evidenzia la scarsa attitudine generale a svolgere indagini strutturate sulla tipologia di pubblico e sulla valutazione dell'attività didattica, e, qualora queste siano praticate, non sono quasi mai affidate all'esterno, ma svolte prevalentemente a livello interno o anche di sistema. Complessivamente, le istituzioni si limitano a rilevare le presenze (81,7%) anche affidandosi ad esterni, e, al più, ad annotare i reclami e le osservazioni dei visitatori (53,2%), ma si tratta pur sempre di rilevazioni "non strutturate", affidate spesso all'iniziativa del personale addetto a tale mansione o circoscritte a particolari occasioni (ad esempio nel caso di mostre).

Per le istituzioni appartenenti a sistemi museali (tabella A52), tali dati non subiscono particolari variazioni, benché si possa registrare una maggior percentuale di attività condivise nell'ambito del sistema, in particolare la rilevazione delle presenze, la quale viene fatta sia a livello di singola istituzione sia a livello aggregato, normalmente in capo all'ente responsabile.

La scarsa propensione alla valutazione dell'offerta sembrerebbe indicare che i musei non si interrogano forse a sufficienza sull'effettivo riscontro delle attività sul pubblico. Se, da un lato, questo dato può portare quasi a ritenere che i musei hanno una sorta di visione autoreferenziale delle proprie attività, dall'altro, potrebbe essere una conseguenza o di una limitata disponibilità di

risorse da destinare a ricerche di questo tipo o di una scarsa sensibilità a queste problematiche. Un risultato analogo, vedremo, si ripresenterà anche a proposito delle indagini sui visitatori.

i. Sistema di sicurezza

Tra le varie dotazioni riguardanti il sistema di sicurezza (tabella A53), l'anticrimine è generalmente poco presente, mentre risulta largamente diffuso il sistema di sicurezza antincendio. Una buona percentuale di musei si dichiara a norma per quanto concerne la sicurezza strutturale e adotta sistemi di sicurezza nell'uso. Questi ultimi, però, comprendendo sia i dati sulle modalità di uso della struttura da parte delle persone, sia quelli relativi a tutti gli accorgimenti inerenti la sicurezza della collezione, non forniscono indicazioni molto chiare su nessuno dei due settori; così, ad esempio, non sappiamo quanto incida il dato sull'accessibilità delle strutture da parte dei portatori di *handicap*.

La maggior parte delle decisioni riguardanti la sicurezza viene presa a livello interno sia da parte delle istituzioni facenti parte di sistemi che da parte di quelle che non vi appartengono, con una percentuale nettamente inferiore, seppur presente, di strutture in cui tale funzione viene condivisa a livello di sistema o affidata all'esterno.

l. Attività svolte nel biennio 2001/2002

Nel biennio 2001-2002 (tabella A54) la maggior parte dei musei/istituzioni assimilate si è dedicata prevalentemente ad attività di tipo scientifico-culturale e didattico-divulgativo. Piuttosto consistenti sono state le attività a carattere promozionale, che sono quelle svolte più frequentemente anche a livello di sistema, oltre che internamente, come risulta anche dal confronto con la tabella A48 sulla promozione e divulgazione. Raramente si osserva, invece, un'attenzione specifica allo svolgimento di indagini e sondaggi relativi al pubblico potenziale dei musei, soprattutto se si considera che anche le ricerche sui visitatori effettivi non costituiscono una pratica molto diffusa. Anche per quanto riguarda l'aspetto più propriamente didattico, bisogna rilevare che le determinate attività, rivolte prevalentemente alle scuole, inerenti l'organizzazione di itinerari e laboratori didattici per l'approfondimento di specifiche tematiche risultano meno praticate rispetto alle più comuni visite guidate, di gran lunga l'attività prevalente.

Tutte queste attività a carattere didattico vengono affidate abbastanza spesso all'esterno e sono anche condivise a livello interno e di sistema, sebbene rimangano per lo più di esclusiva competenza della gestione interna dell'istituzione.

Considerando i singoli sistemi (tabella A55), vediamo che le attività svolte

con il sistema sono state prevalentemente di tipo promozionale, come la produzione di materiale informativo e promozionale, a conferma di quanto precedentemente detto sulla promozione e divulgazione, sull'attività didattica e le manifestazioni culturali, pur restando più forte in questi casi il controllo dall'interno. Le attività per cui si è fatto, invece, maggior ricorso all'esterno sono state le visite guidate, la didattica e le attività di studio e ricerca. In entrambi i casi resta comunque la singola istituzione il centro decisionale principale, o comunque quella che dà gli input al sistema o ai soggetti esterni. Lo stesso vale per le istituzioni non appartenenti a sistemi (tabella A56): in questo caso tuttavia risulta maggiore il ricorso all'esterno, con uno spostamento leggermente più marcato anche del centro decisionale.

1.1 Le attività condivise e le motivazioni d'ingresso: una nota di confronto

L'analisi delle attività svolte dall'istituzione con il sistema ci offre un'idea del grado di integrazione raggiunto dai musei/istituzioni assimilate appartenenti a sistemi. Al fine di verificare se gli obiettivi che queste si erano prefissati di raggiungere attraverso l'adesione ad un sistema museale siano stati condivisi e realizzati, in tutto o in parte dalle istituzioni (e quindi si sia realmente attivata una condivisione di risorse e conoscenze, nonché una collaborazione attiva fra tali strutture), sono state messe in relazione le motivazioni – così come ricodificate ed esposte nella tabella 2.6¹¹ – con alcune delle voci relative ai servizi al pubblico e alle attività svolte dalle istituzioni a livello di sistema – così come registrate nella sezione 8.

L'idea che sottende a tale analisi è quella di riuscire ad osservare il sistema nel suo divenire, ovvero effettuare un riscontro tra ciò che il sistema si era prefissato al momento della sua costituzione, o ciò che le istituzioni si attendevano di ottenere o migliorare attraverso il sistema, e ciò che è stato fino ad oggi realmente condiviso. La difficoltà maggiore di questa analisi sta nel fatto che mentre le motivazioni costituivano domanda aperta, la sezione 8 sui servizi e le attività prevedeva risposte chiuse già codificate. Il collegamento fra di esse quindi non si è sempre rivelato possibile, essendo alcune informazioni prive di significato o di utilità. Ricordiamo inoltre che sia per le motivazioni che per le attività era possibile fornire più di una risposta, pertanto ad una motivazione possono corrispondere più attività e viceversa.

¹¹ Cfr. capitolo 2, par. 2.

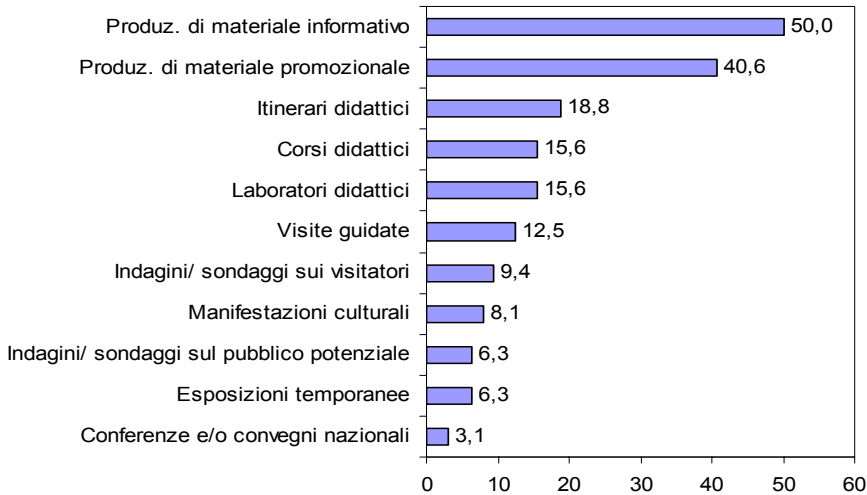


Grafico 3.1 – Percentuali istituzioni per attività svolte con il sistema rispetto alla motivazione “condivisione progetti ed iniziative culturali”

Per questo motivo sono stati isolati quei dati ritenuti più significativi e utili a tale verifica, precisamente quelli relativi alle attività di promozione e divulgazione e alle attività svolte nel biennio 2001-2002.

Riportiamo a titolo esemplificativo alcuni grafici¹² che illustrano l’incrocio fra alcune delle principali motivazioni e le attività: il criterio seguito nella scelta si basa sulle motivazioni date dalle istituzioni, tra le quali sono state prese in considerazione quelle con percentuale più elevata di risposte e che presentavano una stretta correlazione con le attività.

Riguardo alla *condivisione di progetti ed iniziative culturali*, questa motivazione può ricomprendere le attività più varie, nel caso specifico l’attività espositiva, culturale e didattica (mentre non sono qui comprese le attività di studio e ricerca scientifica). La didattica – sia che si tratti di itinerari, laboratori o corsi – sembra essere quella maggiormente attivata, rispetto alle mostre, alle conferenze e alle manifestazioni culturali (grafico 3.1).

La *collaborazione scientifica* e lo *scambio di informazioni* si realizzano all’interno dei sistemi museali attraverso itinerari didattici e visite guidate, nonché con conferenze e convegni, piuttosto che mediante studi e ricerche. I dati con-

¹² I grafici si riferiscono alla tabella A57. I valori percentuali sono dati dal rapporto fra i valori relativi alle attività svolte per motivazione indicata e il totale delle istituzioni che hanno indicato tale motivazione.

fermano nuovamente che il sistema non viene utilizzato molto per l'attività di studio e ricerca propriamente detta e che l'attività culturale si concretizza in attività didattico-divulgative. Come avremo modo di constatare nel paragrafo successivo, l'attività di studio e ricerca si realizza preferibilmente attraverso accordi (piuttosto che con i sistemi) che danno luogo a collaborazioni temporanee e finalizzate a progetti specifici, i quali possono consistere in scavi, ricerche o collaborazioni per esposizioni temporanee. Se poi guardiamo ai dati della tabella A57, notiamo che chi dichiara di essere entrato nel sistema ai fini di poter offrire un'attività didattica coordinata, effettivamente svolge tale attività, che si concretizza prevalentemente attraverso laboratori didattici (25%), itinerari didattici (12,5%) e visite guidate (12,5%), coniugandosi con un'elevata produzione di materiale informativo e promozionale sul museo/istituzione assimilata.

La *promozione* resta comunque l'attività che più si realizza attraverso i sistemi museali, sia nei casi in cui sia stata indicata esplicitamente come motivazione all'ingresso nei sistemi (grafico 3.3), che negli altri casi; essa infatti accompagna tutte le altre attività del museo/istituzione assimilata ed in generale la svolge a livello di sistema circa il 45% delle istituzioni che l'hanno indicata come una delle motivazioni.

Essa assume particolare rilievo in quei musei/istituzioni assimilate che hanno fra i loro obiettivi quello di aumentare la capacità attrattiva e quindi il numero dei visitatori; si riscontra infatti una percentuale elevata relativamente

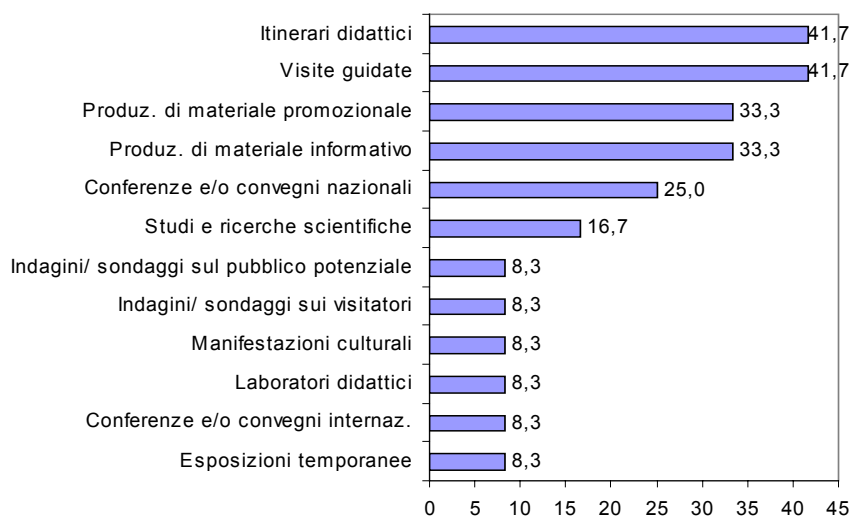


Grafico 3.2 – Percentuali istituzioni per attività svolte con il sistema rispetto alla motivazione “scambio di informazioni e collaborazione scientifica”

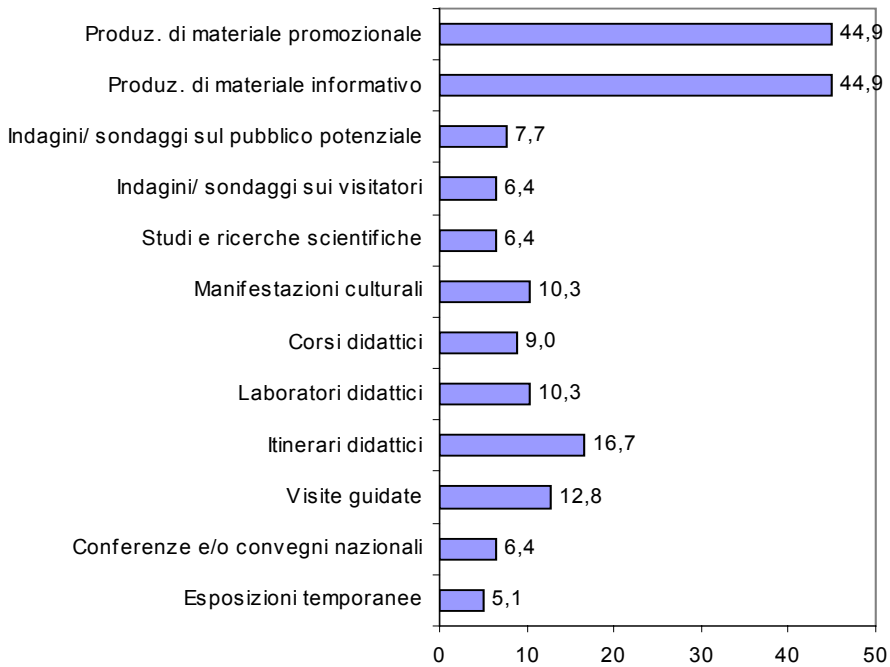


Grafico 3.3 – Percentuali istituzioni per attività svolte con il sistema rispetto alla motivazione “promozione comune e coordinata”

alle voci sulla produzione di materiale informativo e promozionale, che accompagnano attività come l’organizzazione di mostre e conferenze, le visite guidate e gli itinerari didattici: il 40% delle istituzioni che sono entrate nei sistemi per incrementare il numero di visitatori fanno promozione con il sistema¹³.

Rileva invece in un caso come questo, in cui si considera la domanda, il dato riguardante le indagini sul pubblico effettivo e potenziale che risulta in entrambi i casi pari a zero.

Anche l’offerta didattica coordinata e la condivisione di progetti¹⁴ implicano un’attività promozionale consistente, mentre si riscontra in maniera minore nel caso di adesione al sistema per motivi di collaborazione scientifica e per la creazione di un biglietto unico.

In generale sembrerebbe evidente come anche le istituzioni che non abbiano indicato la promozione comune e coordinata quale motivazione primaria per l’ingresso nel sistema, si ritrovino comunque quasi sempre a svolgere tale

¹³ Cfr. tabelle A57-A65.

¹⁴ Cfr. tabella A57.

attività; abbiamo infatti già riscontrato durante l'analisi esposta in questo paragrafo che si tratta dell'attività maggiormente condivisa a livello di sistema.

Coloro che hanno dichiarato di essere entrati nel sistema per attivare un biglietto unico o un circuito museale, trovano un certo riscontro in attività quali le visite guidate e gli itinerari didattici, nonché le manifestazioni culturali svolte a livello di sistema. Non risulta invece che vengano effettuate indagini sul pubblico potenziale. In realtà, in generale si è riscontrata, sia a livello di singola istituzione sia a livello di sistema, una scarsa propensione ad effettuare studi sulla domanda, mancando anche in diverse istituzioni il presupposto di base ossia la rilevazione delle presenze e dei reclami/osservazioni dei visitatori.

1.2 Note di commento

I dati raccolti testimoniano che l'interscambio fra i istituzioni museali e/o assimilate appartenenti a sistemi è piuttosto scarso: essi non tendono ad integrare le proprie risorse intese come conoscenze, personale e strutture in un processo di valorizzazione e di condivisione. Si può imputare una tale situazione alla mancata condivisione dal basso di un'idea di sistema e degli obiettivi con esso perseguibili, prevalentemente frutto di indirizzi politici o comunque di decisioni prese dagli stessi enti territoriali a prescindere dalle reali potenzialità ed esigenze delle istituzioni. Durante il corso dell'indagine, peraltro, non di rado è stato possibile constatare l'eterogeneità delle risposte fornite da istituzioni appartenenti ad uno stesso sistema museale sui singoli aspetti di questo e della loro attività in comune, se non addirittura, in alcuni casi, le incongruenze fra le varie risposte; al tempo stesso, sono emerse anche diverse interpretazioni riguardo ad uno stesso sistema museale da parte dei responsabili dei musei/istituzioni assimilate. Ad esempio, l'AMAT è considerata da taluni soggetti intervistati quale semplice associazione rappresentativa dei musei archeologici e da altri come un vero e proprio sistema, in considerazione del fatto che vengono elaborati progetti e iniziative che coinvolgono le varie istituzioni, anche se non direttamente nella fase progettuale. Tuttavia, anche nel caso di sistemi museali per i quali si rileva una coerenza nelle risposte, è piuttosto l'appartenenza ad uno stesso contesto territoriale, sia esso civico, comprensoriale o provinciale che ha spinto le istituzioni ad aderirvi, con un successivo scarso coinvolgimento.

Attualmente, i vari modelli di reti e/o sistemi museali costituitisi ed operanti sul territorio toscano già a partire dai primi anni '90 sembrano trovarsi in uno stadio intermedio del loro sviluppo, in cui si ha una fase di verifica e un

primo bilancio dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi iniziali e alle motivazioni che hanno spinto all'ingresso nei sistemi; tuttora sono poche, infatti, le realtà più consolidate dal punto di vista dell'integrazione e della condivisione di risorse e attività. Questa condizione emerge anche dall'esiguità del numero di istituzioni che hanno dichiarato l'intenzione di aderire ad uno o più sistemi nell'immediato futuro. Osservando i dati si rileva che le istituzioni sono rimaste per lo più ancorate ad una prima forma di collaborazione, consistente nella predisposizione di iniziative comuni, quali ad esempio il biglietto cumulativo, le visite guidate, i depliant informativi con l'obiettivo di aumentare la fruibilità e la capacità attrattiva, mantenendo però a livello di singola istituzione l'offerta didattica e culturale. Non sembra invece che si siano create quelle sinergie auspicabili con la creazione di reti o sistemi, ossia economie di scala negli acquisti, ma soprattutto nell'offerta di servizi al pubblico, sviluppo di un sistema di offerta qualitativamente più elevato, miglioramento delle infrastrutture e introduzione della tecnologia, ricerca e sviluppo, apprendimento e didattica.

Il coordinamento fra le istituzioni appartenenti a sistemi viene attuato prevalentemente in un'ottica di *marketing*, mentre pressoché irrilevante risulta l'effettiva compartecipazione alle risorse ed ai servizi nella prospettiva piuttosto di una gestione integrata, del perseguimento di economie di scala per il miglioramento dell'offerta culturale e per una valorizzazione reciproca.

Ciò significa che, al di là dell'adozione di strumenti promozionali e lo svolgimento di attività "occasional", tali forme di collaborazione non hanno carattere di continuità né tanto meno consistono in una condivisione di risorse, siano esse umane, tecnologiche o di conoscenza. Il sistema esiste nominalmente e formalmente, magari promosso attraverso un logo comune ed un biglietto cumulativo, ma non esiste una programmazione fondata su obiettivi concreti di medio-lungo periodo. Si potrebbe affermare che l'intensa attività di promozione non viene accompagnata da un'adeguata offerta culturale e di servizi. Dunque, uno dei freni allo sviluppo dei sistemi è dato anche dalla scarsa lungimiranza dei progetti e degli obiettivi proposti a livello di sistema museale.

I fattori che influiscono sull'effettivo funzionamento di un sistema sono molteplici e riguardano la diversa proprietà delle istituzioni, la programmazione e gli indirizzi politici degli enti territoriali, la disponibilità e le modalità di impiego delle risorse finanziarie, il grado di omogeneità delle collezioni, fattore questo che comporta interventi di conservazione e valorizzazione più o meno differenziati, la disponibilità della singola istituzione ad integrarsi con le altre cedendo le proprie risorse e la presenza di figure professionali qualificate e specificatamente addette al museo. La situazione così rilevata è il frutto di una serie di ostacoli che si sono venuti a creare nel passaggio tra la fase costitutiva

e quella attuativa dei sistemi ed i cui aspetti fondamentali si possono così sintetizzare:

- la mancanza di un centro decisionale unico, identificato come tale da tutti i membri del sistema ed investito di un effettivo potere decisionale ed organizzativo. Nonostante la normativa fornisca gli strumenti per la creazione di un ente autonomo preposto alla gestione di tali sistemi, che comprendono sia forme di gestione tipiche del settore privato quali le società o le fondazioni, sia forme più adattabili al settore pubblico, a cui è stato fatto ricorso solo in pochi casi, gli Enti responsabili dei sistemi sono stati per lo più identificati negli Enti pubblici territoriali, ad esempio Comuni e Provincie, mantenendo una struttura burocratica rigida che si è andata ad aggiungere a quella delle singole istituzioni, anch'esse prevalentemente pubbliche, e che di fatto non agevola il funzionamento del sistema stesso. Laddove, invece, è stato creato un comitato di gestione formato dagli stessi direttori o responsabili dei musei/istituzioni assimilate, si sono riscontrate talora difficoltà nella collaborazione e nelle relazioni interpersonali. Un riscontro in tal senso lo troviamo nei dati relativi alla sezione 8 del questionario, dove è stato possibile osservare come raramente il sistema museale funzioni come centro decisionale autonomo rispetto alle istituzioni che vi aderiscono.

Non mancano, comunque, a tale riguardo alcuni esempi di *best practices*. Il sistema Parchi Val di Cornia, ad esempio, si è dotato di una forma di gestione autonoma (S.p.A.) che ha permesso finora di “mettere a sistema” il personale che ricopre determinati ruoli per tutte le strutture del sistema. Esso opera in un’ottica di valorizzazione culturale, di efficienza economico-gestionale e di integrazione con il territorio ed i circuiti turistici dell’area di riferimento, oltre a svolgere una rilevante attività didattico-educativa per le scuole. In questo caso sono state soprattutto la volontà dei soggetti e la necessità di gestire al meglio un patrimonio così ampio a rendere possibile il coinvolgimento e la collaborazione fra enti diversi, tanto da spingere a costituire un apposito soggetto di diritto privato per la gestione di tutte le attività.

- scarsità di risorse a disposizione delle singole istituzioni, soprattutto delle più piccole, in particolare del personale: è sicuramente questa una delle cause di maggiori difficoltà per i piccoli musei/istituzioni assimilate, che non dispongono di personale qualificato, ma spesso anche di soggetti che ne garantiscano la semplice apertura al pubblico. È soprattutto tramite gli accordi, convenzioni e contratti, con prestatori di servizi esterni, ossia cooperative, enti privati, associazioni che si riesce a garantire un servizio minimo di apertura, senza ricorrere ad assunzioni di personale troppo onerose per gli enti proprietari/gestori di musei. Spesso anche le diverse esigenze avvertite dai musei istituzioni/assimi-

late appartenenti a sistemi in termini di apertura e servizi al pubblico rendono difficile la possibilità di condividere e gestire il personale a livello di sistema. Tale condivisione sarebbe invece auspicabile all'interno di sistemi sviluppatasi a livello locale e comprensoriale, piuttosto che provinciale, favoriti da una vicinanza geografica e dall'appartenenza ad un territorio omogeneo dal punto di vista socio-economico e storico-culturale, con la possibilità di gestire in maniera più efficiente le istituzioni e di creare un'offerta culturale integrata capace di valorizzare non solo le singole istituzioni, ma tutto il sistema e il territorio circostante.

- il diverso peso rivestito dalle singole istituzioni che fanno parte di un sistema (dove il numero dei visitatori è un chiaro indicatore di queste differenze) e, al contempo, la mancanza di progetti specifici e mirati volti a colmare le carenze di base delle strutture "più deboli" partecipanti al sistema. Questo è forse uno dei principali ostacoli allo sviluppo dei sistemi museali, poiché la situazione di iniziale disparità, anziché mutare ed evolvere positivamente tramite tale cooperazione, rimane tale o addirittura si intensifica proporzionalmente all'aumento della visibilità apportato dal sistema finendo per influire negativamente sul suo stesso funzionamento. In altri termini, possiamo dire che le istituzioni museali/assimilate "più forti" attraverso il sistema acquisiscono ancora più forza e maggior capacità attrattiva, mentre invece le altre spesso non riescono a porsi neppure in una condizione di equilibrio.

Nei sistemi museali civici ed in particolare in quelli di piccola estensione (San Miniato, Volterra), ad esempio, questa differenza è assai marcata, in quanto i visitatori sono prevalentemente di passaggio e, non avendo molto tempo a disposizione, tendono a privilegiare i musei/istituzioni di maggior rilevanza e di più lunga tradizione, a netto svantaggio delle strutture "meno note". Lo stesso Sistema dei Musei Senesi, che sta sperimentando una forma di gestione del sistema quale è la fondazione di partecipazione, affianca ad istituzioni con un'elevata capacità attrattiva strutture museali di minore importanza, localizzate al di fuori dei normali itinerari turistici e per questo talvolta difficilmente raggiungibili, che rivolgono la loro offerta culturale soprattutto a scuole e che per la mancanza di risorse non possono garantire il loro stesso orario di apertura e il livello di servizi al pubblico. Il sistema in questo caso si è dimostrato uno strumento fondamentale per l'apertura/riapertura e il riallestimento dei musei dell'area senese, ma non ha per il momento trovato soluzione ai problemi di gestione venutisi a creare successivamente per la carenza di risorse nei singoli comuni interessati.

2. ALTRE FORME DI ACCORDI DI COLABORAZIONE:

I RAPPORTI CON IL TERRITORIO

La complessa e interessante questione relativa ai rapporti che i musei attivano con il territorio è stata affrontata dedicando una sezione del questionario all'analisi degli accordi.

In questo modo si è inteso, in particolare, verificare l'esistenza di accordi formalizzati e non formalizzati – ad esclusione di quelli aventi per oggetto sistemi museali già trattati nell'ambito della sezione 4 – stipulati dai musei/istituzioni assimilate o dai loro enti proprietari/gestori con soggetti presenti sia nel territorio toscano che al di fuori di questo e identificabili in musei/istituzioni assimilate, istituzioni o enti culturali, università/scuole, enti ecclesiastici, enti territoriali/statali, prestatori di servizi, gruppi di volontari, operatori turistici ed imprese¹⁵.

Come si osserva nel grafico 3.4, la percentuale di istituzioni prive di qualsiasi forma di rapporto con il territorio rappresenta la parte più consistente, quasi la metà del totale dei rispondenti (46,8%), e sarebbe presumibilmente destinata a salire ancora, qualora venisse ricalcolata sul totale effettivo dei musei/istituzioni assimilate, così come si è già avuto modo di osservare rispetto ai sistemi museali; circa un terzo possiede, però, almeno un tipo di accordo, e abbastanza diffusi sono anche i casi in cui una stessa istituzione ha sottoscritto da due a tre accordi (rispettivamente il 10,5%, e l'8,6%)¹⁶.

Osservando la tabella 3.1¹⁷, notiamo che la tendenza più diffusa tra le istituzioni che hanno stipulato accordi è quella di sottoscrivere atti formali, generalmente convenzioni e, in misura nettamente inferiore, protocolli di intesa, mentre non sono moltissimi coloro che si affidano a forme di accordo non formalizzate, benché a questi si possa riferire anche la maggior parte delle altre tipologie di accordo non meglio specificate, in larga prevalenza non formalizzate.

¹⁵ I quesiti prevedevano risposte dettagliate soltanto fino a cinque forme di accordo, mentre l'eventuale presenza di ulteriori accordi veniva registrata quale dato aggiuntivo, senza alcun dettaglio, per le oggettive difficoltà di analisi di un numero notevolmente elevato di risposte. Tale scelta è stata, peraltro, suffragata dall'effettiva scarsità del numero di istituzioni in possesso di più di tre forme di accordo.

¹⁶ Ricordiamo ancora che si fa qui riferimento al totale delle istituzioni rispondenti ossia 361: resta quindi sempre fuori una parte di istituzioni non indagata perché non ha risposto al questionario e che potrebbe quindi avere degli accordi.

¹⁷ In molte tabelle riguardanti gli accordi non è stato indicato il totale in quanto ad ogni istituzione può corrispondere anche più di una risposta.

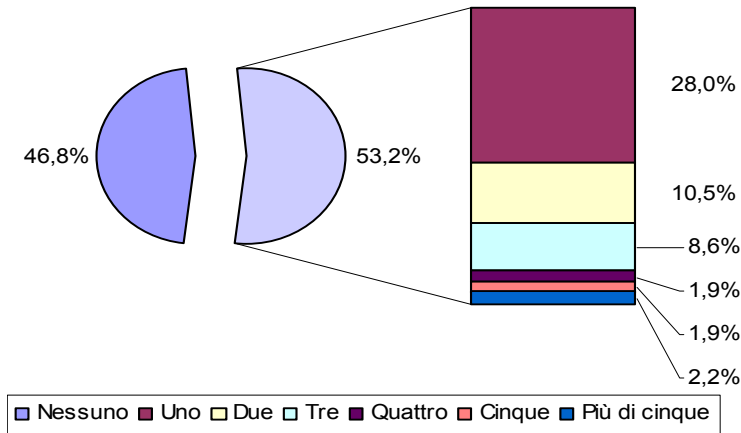


Grafico 3.4 – Istituzioni per numero di accordi

In termini generali, relativamente alle varie modalità previste nel tipo di accordo, l'estensione si limita prevalentemente all'ambito comunale o intercomunale (poco più della metà degli accordi) e secondariamente raggiunge un livello regionale prima che provinciale. Anche se questa tendenza è rispettata in quasi tutti i casi¹⁸ e fa, quindi, dedurre che non sussista nessuna correlazione particolare tra tipologia ed estensione dell'accordo, è interessante evidenziare due dati: da un lato, la quasi esclusiva presenza di relazioni formalizzate a livello europeo (ambito nel quale non esistono accordi non formalizzati), dall'altro, la maggioranza di accordi non formalizzati a livello extra-europeo rispetto a quelli formalizzati.

Tenendo pur sempre in considerazione che il numero di accordi è ben superiore al numero di sistemi rilevati sul territorio regionale, anche se il numero di istituzioni è inferiore¹⁹, se da un lato gli accordi si sviluppano principalmente a livello comunale/intercomunale, poi regionale e provinciale, dall'altro i sistemi si sviluppano in maniera inversa, ossia prevalentemente a livello provinciale o comprensoriale, poi comunale e infine regionale (grafico 3.5).

Per quanto concerne gli accordi si registra, quindi, una forte cooperazione a livello locale, fra comuni limitrofi appartenenti ad uno stesso territorio, e, in

¹⁸ Unica eccezione sono i protocolli di intesa che si riscontrano prima a livello regionale, poi comunale/intercomunale e provinciale.

¹⁹ Risultano infatti 192 istituzioni che hanno accordi rispetto a 225 che dichiarano di appartenere a sistemi.

Tabella 3.1 – Istituzioni per estensione e tipologia degli accordi

Estensione	Tipologia accordi				Totale
	Accordo non formalizzato	Accordo formalizzato	Protocollo di intesa	tipologia di accordo	
Comunale/intercomunale	39	120	7	26	192
Provinciale	11	24	2	3	40
Regionale	28	43	9	8	88
Nazionale	6	15	1	11	33
Internazionale europeo	0	12	1	2	15
Internazionale extra-europeo	3	2	2	1	8
Totale	87	216	22	51	376

subordine, direttamente ad un livello regionale, mentre in ambito provinciale non sembra esistere una rete di rapporti di collaborazione molto sviluppata, rispetto a quella che si crea a livello di sistema. Questo mette in luce, limitatamente ai sistemi museali, il ruolo importante assegnato alle Province anche da parte della stessa Regione, quale ente intermedio a cui spetta il compito di promuovere forme di cooperazione fra musei o enti locali. Talvolta a questo ente si sostituiscono, per particolari zone del territorio toscano, le Comunità Montane che vanno a costituire sistemi di estensione comprensoriale.

Attraverso gli accordi si realizza, inoltre, una più fitta trama di rapporti di collaborazione a livello nazionale (8,8%) e anche internazionale europeo (4,0%) ed extraeuropeo (2,1%), a testimonianza del fatto che alcuni musei trovano maggiori forme di condivisione con istituzioni o enti che, anche se territorialmente molto distanti, perseguono le stesse finalità o presentano elementi simili nelle collezioni o nelle tematiche trattate.

Tale dato risulta confermato anche nei confronti di coloro che appartengono a sistemi (grafico 3.6), per quanto le percentuali in questo caso si attestino su valori lievemente più bassi, eccetto nel caso dell'estensione comunale/intercomunale.

Si viene, dunque, a configurare una situazione per cui l'appartenenza al/ai sistema/i sembra esercitare una sorta di vincolo rispetto alla potenzialità espansiva delle relazioni del museo/istituzione assimilata verso l'esterno. Tale vincolo è rappresentato soprattutto dall'elemento territoriale, ossia dal luogo in cui è ubicato il museo. Il sistema museale, infatti, presuppone in genere una contiguità fisica maggiore tra chi ne fa parte, rispetto invece a generici accordi.

Relativamente alla distribuzione territoriale di tali relazioni, la provincia con il maggior numero di accordi in assoluto è Firenze, seguita da Siena e poi da Lucca. In larga maggioranza, come si è già detto, si tratta di accordi formalizzati a livello comunale/intercomunale, anche se una buona percentuale di istituzioni ha

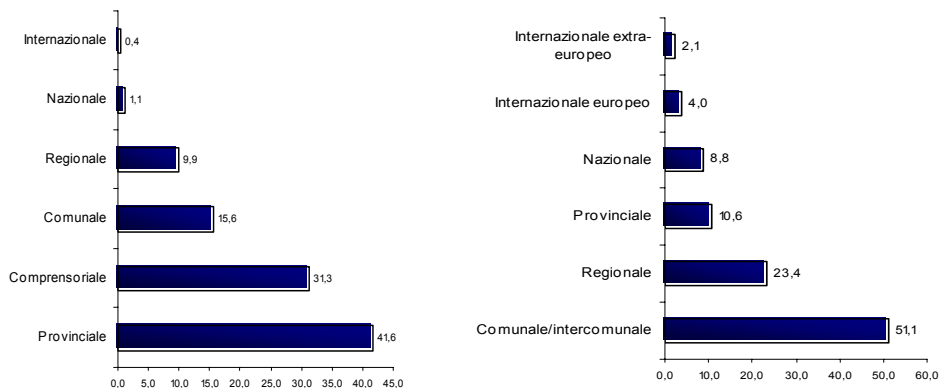


Grafico 3.5 – Confronto tra la percentuale di istituzioni appartenenti a sistemi per estensione territoriale e la percentuale di accordi per estensione territoriale

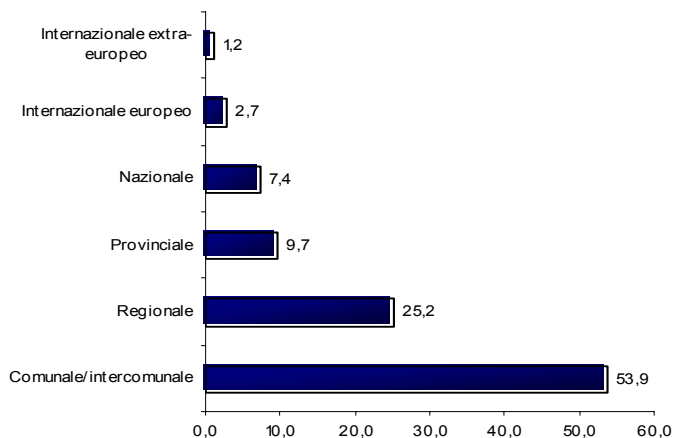


Grafico 3.6 – Percentuale di accordi per estensione territoriale (valori riferiti alle sole istituzioni appartenenti a sistemi museali)

rapporti a livello regionale, mentre le provincie di Firenze, Lucca e Pisa sfruttano tutta la gamma delle possibili estensioni territoriali (tabelle A66 e A67).

Confrontando i dati con quelli relativi alla ripartizione dei sistemi per provincia, vediamo che Firenze e Lucca (seguite da Pisa e Siena) figurano ancora tra le provincie in cui maggiormente si realizzano relazioni di tipo sistemico.

Passando ad analizzare la tabella 3.2²⁰, due risultano le categorie tematiche

²⁰ Le percentuali sono calcolate sul totale degli accordi e non degli oggetti indicati ossia 376, in quanto a ciascun accordo possono corrispondere anche più oggetti. Inoltre, le voci

principali oggetto di accordi: l'attività scientifica consistente in studi e ricerche, che include anche gli scavi archeologici, da un lato, e la gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie dall'altro. Seguono, con valori abbastanza alti, gli accordi concernenti attività culturali e quelli legati alla creazione di strumenti promozionali e pubblicitari. In quest'ultimo caso, si ravvisa un'analogia rispetto alle motivazioni che spingono le istituzioni ad entrare nei sistemi museali: se guardiamo infatti la tabella 2.6²¹, notiamo che al primo posto si ha la promozione e al terzo la condivisione di progetti ed iniziative culturali; ciò trova riscontro anche nell'analisi effettuata al paragrafo 1, dove le attività di promozione e divulgazione, che includono anche le manifestazioni culturali, sono le più condivise a livello di sistema. Diverso invece è il caso della gestione integrata, che, nel caso dei sistemi, è sì una delle motivazioni e sicuramente uno degli obiettivi principali, ma in realtà viene scarsamente attuata.

Gli oggetti degli accordi così identificati (se confrontati con i dati della tabella A68) risultano essere quasi sempre all'interno di accordi formalizzati, nonostante che l'attività scientifica venga svolta più delle altre mediante diversi tipi di relazioni, anche non formali. Proprio tale attività, unitamente a quelle culturali ed inerenti la formazione risulta, peraltro, quale oggetto di molteplici tipi di accordi che ricoprono tutti i vari livelli di estensione. Ciò significa che per lo svolgimento di specifiche mansioni, che richiedono un'alta qualificazione ed un aggiornamento continuo, ma che possono dipendere da iniziative e progetti mirati, anche limitati nel tempo, si ricercano forme di collaborazione in ambiti specialistici, pur se non presenti localmente. Nelle restanti attività oggetto di accordi, invece, come la gestione ordinaria del museo/istituzione assimilata e delle sue collezioni, nonché la sua promozione e le attività educative in generale, ci si affida in larga prevalenza a cooperazioni di tipo locale, più efficaci anche dal punto di vista logistico, in quanto presuppongono un impegno ed una presenza costanti all'interno della stessa struttura museale (tabella A69).

I soggetti partners²² degli accordi sono costituiti in larga maggioranza da enti pubblici locali e territoriali (28,5%) con i quali intercorrono vari tipi di

indicate sono il frutto della ricodifica delle risposte aperte alla domanda sull'oggetto.

²¹ Cfr. capitolo 2, par. 2.

²² Le percentuali indicate nella tabella sono calcolate sul totale degli accordi, ossia 376 e non sul totale dei soggetti partners. Anche in questo caso sono state aggiunte delle nuove voci successivamente alla ricodifica delle voci "altro". Per una lettura dei dati sui partners incrociati con gli oggetti degli accordi, dei quali esponiamo qui le osservazioni più rilevanti, si rimanda alla tabella A70.

Tabella 3.2 – Numero di accordi per oggetto/i indicato/i*

Oggetto accordi	N° di accordi	% accordi*
Gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie	60	23,3
Attività scientifica (studi, ricerche e scavi archeologici)	50	19,4
Creazione di strumenti promozionali e pubblicità	31	12,0
Attività culturali	22	8,5
Formazione (corsi, stages, tirocini)	19	7,4
Gestione ordinaria per servizi di accoglienza e accessori	16	6,2
Visite guidate	16	6,2
Attività espositive	15	5,8
Attività educative	15	5,8
Finanziamenti e/o sostegni economici	14	5,4
Manutenzione e sicurezza del museo e delle collezioni	14	5,4
Gestione delle collezioni (prestiti, depositi, custodia, immagazzinaggio, ecc)	14	5,4
Restauri	13	5,0
Promozione turistica	13	5,0
Istituzione di un biglietto unico / circuiti museali	11	4,3
Valorizzazione del territorio / itinerari culturali	10	3,9
Attività di registrazione e documentazione delle collezioni	8	3,1
Internet e attività multimediali	6	2,3
Condivisione del personale	5	1,9
Oggetto non specificato	5	1,9

* Le percentuali sono calcolate sul totale degli accordi rilevati per le istituzioni appartenenti a sistemi (258).

relazioni sia riguardo all'ottenimento di finanziamenti e/o sostegni economici, sia per l'attività scientifica e culturale, sia per la gestione ordinaria del museo e per la sua promozione. Molto frequente è anche l'instaurarsi di rapporti con Università/Centri di ricerca/Scuole di specializzazione principalmente per lo svolgimento dell'attività scientifica, o anche per scopi formativi (corsi, *stages*, tirocini).

Assai diffuse sono anche le cooperazioni stabilite con i musei e con varie istituzioni culturali, non solo per attività inerenti studi e ricerche scientifiche, ma anche a fini promozionali e/o pubblicitari, attività quest'ultima svolta in stretto contatto anche con gli enti locali/territoriali. Relativamente ai rapporti con altri musei va, inoltre, segnalata la presenza di un numero consistente di istituzioni che dichiara di effettuare attività di tipo espositivo. Considerando, poi, i cosiddetti "prestatori di servizi" (ossia cooperative, associazioni, ecc...), le mansioni rilevate sono essenzialmente riconducibili alla gestione ordinaria relativa all'apertura e sorveglianza e alle pulizie, unitamente alla gestione dei servizi d'accoglienza e accessori, ove presenti. In tutti questi casi si tratta, peraltro, di forme di collaborazione regolate prevalentemente da accordi formalizzati (tabella A71).

2.1 Note di commento

Sulla base dei dati scaturiti dall'indagine si possono fare alcune considerazioni generali sulla materia oggetto degli accordi e sui relativi *partners*.

Innanzitutto, molto sentita è l'esigenza di affidare a forme di collaborazione esterne, in parte o interamente, l'aspetto propriamente scientifico del museo/istituzione assimilata, ricorrendo in primo luogo al supporto dell'Università e dei Centri di ricerca; ciò accade, da un lato, soprattutto perché molte strutture, specialmente se di proprietà comunale, non hanno al loro interno personale specializzato in grado di svolgere tali mansioni, ma, dall'altro, può costituire anche un indicatore della capacità da parte dello stesso museo/istituzione assimilata di avviare o partecipare a progetti scientifici di più ampia portata o della sua potenzialità in questo settore.

Un caso abbastanza frequente è rappresentato dal rapporto che lega i musei archeologici alle Università per la realizzazione di campagne di scavi archeologici sul territorio. Tali circostanze destano ancor più interesse se rapportate alle motivazioni per l'ingresso nei sistemi museali dichiarate dalle istituzioni che ne fanno parte; infatti, pur tenendo conto del fatto che non tutti i musei/istituzioni assimilate che hanno accordi appartengono anche a sistemi, bisogna rilevare che le attività finalizzate allo studio ed alla ricerca scientifica non figurano tra quelle maggiormente condivise a livello di sistema, ma sono di preferenza gestite internamente, anche attraverso accordi specifici con vari enti e istituzioni su progetti mirati.

Una certa coincidenza si verifica, invece, sulla promozione e, più in generale, sulla valorizzazione della struttura museale tra il numero di preferenze espresse nella sezione concernente i sistemi museali – nello specifico le motivazioni – e quella relativa alla sottoscrizione di accordi. Evidentemente si tratta di un'esigenza molto forte riscontrata a livello generale dalle istituzioni museali e assimilate, che perseguono, attraverso varie strategie di aggregazione, scopi legati prioritariamente all'aumento della loro visibilità e della loro capacità attrattiva verso l'esterno.

Con tutta probabilità i musei tradiscono in tal modo una certa attuale carenza dal punto di vista della comunicazione verso l'esterno e dei rapporti con il loro pubblico, dovuta anche al ritardo con cui si sono cominciati a tenere in considerazione tali aspetti al pari dell'attività culturale tradizionalmente presente in queste strutture, sia in funzione di una maggiore fruizione del patrimonio sia al fine di una complessiva valorizzazione dello stesso nel contesto territoriale di riferimento, sia ancora per la possibile ricaduta dal punto di vista turistico-economico.

È vero, però, che la maggior parte di coloro che fanno parte di sistemi museali (circa il 62%) dichiara di avere anche altre forme di accordo (tabella A72 e seguenti), che riguardano prevalentemente la gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie ed, in misura di poco inferiore, l'attività scientifica vera e propria, confermando in certo qual modo la tendenza già osservata nel caso dell'oggetto degli accordi riferito al totale dei rispondenti. Così accade in realtà anche per gli altri ambiti riservati in cui sussistono forme di esternalizzazione delle attività, come ad esempio le attività culturali e la promozione, piuttosto che la formazione e le attività educative ed espositive, dove vengono confermate nel complesso le risposte fornite in generale da tutte le istituzioni in possesso di qualche forma di accordo, seppure con alcune lievi inversioni nell'ordine di preferenza.

Ciò che appare evidente, innanzitutto, è la mancanza di una cesura netta tra le due diverse modalità di interazione tra i vari enti, il sistema da una parte e le altre forme di accordo dall'altra, ovvero che la scelta di attivare un certo tipo di rapporto non preclude l'apertura ad altre tipologie di collaborazione. Questo si verifica, come abbiamo visto, anche in conseguenza del fatto che l'oggetto degli accordi stipulati dalle istituzioni appartenenti a sistemi non coincide generalmente con le motivazioni dichiarate dai musei/istituzioni riguardo al loro ingresso nel sistema. Dunque, nel complesso, la non esclusività di tali relazioni e la presenza di un numero consistente di istituzioni aderenti a sistemi che coopera anche con l'esterno attraverso accordi mirati, dimostra che le due modalità non sono considerate alternative l'una all'altra, ma piuttosto che si tende a sfruttare ogni tipo di rapporto con altri enti per il raggiungimento di determinati scopi e finalità.

La molteplicità di funzioni che il museo/istituzione assimilata è chiamato/a a svolgere necessita forse di strumenti diversi e alternativi, più o meno flessibili, capaci anche di garantire all'istituzione il mantenimento di una parte della propria autonomia. Forse il ricorso ad accordi, anche se formalizzati, risulta essere un mezzo capace di rispondere ed adattarsi meglio ai mutamenti, nonché di perseguire obiettivi intermedi o di breve periodo, rispetto al sistema museale, che persegue generalmente obiettivi di medio-lungo periodo. È certo che gli stessi sistemi museali possono racchiudere in sé forme di collaborazione intermedie promosse dalle stesse istituzioni che ne fanno parte e che possono pertanto contribuire ad arricchire e rafforzare la collaborazione creatasi all'interno dei sistemi; non è da escludere inoltre che lo stesso sistema, in rappresentanza delle istituzioni museali che vi aderiscono, possa stipulare accordi, diventando in tal caso soggetto attivo di tali forme di collaborazione.

Non è questa la sede per indagare nel dettaglio se la singola istituzione persegua i medesimi obiettivi con entrambi i mezzi, oppure se riservi ad ognuna

delle due strategie collaborative uno specifico e diverso aspetto della propria missione e attività, ma si può asserire che l'analisi fin qui condotta induce a ritenere possibili entrambe le soluzioni prospettate.

Conclusioni e prospettive di ricerca

Riprendendo il concetto di sistema museale proposto dalla Regione Toscana nell'ambito della sua programmazione, come «una forma associativa di gestione coordinata ed integrata di servizi museali e/o attività, attraverso la condivisione di risorse umane, tecniche, economiche ed organizzative», non si può dire di aver ottenuto un riscontro positivo di tale idea di sistema sul territorio. Anche in quelle situazioni in cui si ipotizza l'adozione di forme gestionali per il sistema, quali le fondazioni di partecipazione, non sempre si rileva alla base un'effettiva compartecipazione delle istituzioni locali o la presenza di un'offerta culturale integrata o di programmi di attività condivisi.

La prima analisi, seppur non approfondita, delle forme di accordo evidenzia inoltre come la cooperazione e l'integrazione, sia essa di tipo scientifico o piuttosto "gestionale", avvenga da parte delle singole istituzioni soprattutto a livello comunale/intercomunale e secondariamente regionale, a testimonianza del fatto che la condivisione di risorse e conoscenze e la creazione di un'offerta culturale integrata possono avvenire all'interno di ambiti più limitati di quelli dei sistemi museali, magari in seno agli stessi, o invece in ambiti più ampi, che oltrepassano i confini del sistema, rivelando un ampio ventaglio di possibilità per i musei/istituzioni assimilate. In tal caso il sistema può essere visto piuttosto come un ostacolo alla cooperazione che come strumento di collaborazione ed opportunità di sviluppo.

Per poter effettuare un confronto tra le varie realtà ed evidenziare le "best practices" occorrerebbe tuttavia condurre un'analisi anche in dettaglio sui singoli sistemi – come quella realizzata a livello aggregato – creando una sorta di "osservatorio" sui sistemi in grado di valutarli e di verificarne l'effettivo funzionamento. Si potrebbero così cogliere le differenze fra i sistemi stessi dal punto di vista della condivisione di risorse e servizi e di attività svolte, per distinguere chi ha realmente messo a punto un'offerta culturale nuova, frutto delle integrazioni del patrimonio e delle risorse e conoscenze delle singole istituzioni, chi ha esteso tale collaborazione all'area gestionale perseguendo obiettivi di efficienza e funzionalità economica, nonostante questi due risultati possano coniugarsi, magari in due tempi successivi.

In conclusione, la ricerca, portata avanti con l'obiettivo primario di analizzare e valutare le forme di sistema museale presenti e attive sul territorio toscano, in modo da fornire alla Regione Toscana un quadro conoscitivo della realtà ed uno strumento per la sua attività di pianificazione, ha conseguito ulteriori

risultati concernenti altre specifiche tematiche, in particolare quella degli standard e della classificazione delle istituzioni museali per l'aggiornamento, l'integrazione e la correzione dell'attuale archivio in possesso della Regione.

L'indagine, proprio per il modo in cui è stata strutturata, si è posta anche come strumento per una prima verifica sul territorio toscano degli standard museali elaborati dal documento ministeriale, pur non essendo nata a tale scopo. I due aspetti sono strettamente correlati fra di loro, avendo tali standard la duplice valenza di requisito ed obiettivo sia per la singola istituzione che per il sistema museale, anche per accedere alle risorse stanziata dalla Regione. In questa ottica il sistema è considerato un mezzo per raggiungere gradualmente alcuni standard qualitativi, divenendo lo strumento attraverso il quale i piccoli musei, mediante l'integrazione di risorse, possono migliorare e potenziare la loro offerta culturale ed i servizi al pubblico.

I risultati dell'indagine evidenziano poi la necessità di una revisione delle modalità di classificazione dei musei e delle istituzioni assimilate; abbiamo visto come nel corso dell'indagine sia emersa la difficoltà per molte istituzioni di inserirsi nell'ambito di una delle tipologie predefinite. Se prendiamo come riferimento la definizione di museo stabilita dall'ICOM, sono diverse le istituzioni che non si collocano pienamente al suo interno, presentando quindi esigenze e caratteristiche peculiari. Tale circostanza, emersa anche dai risultati del questionario, offre un ulteriore spunto per un possibile sviluppo dell'indagine, ossia quello di rivedere ed integrare la classificazione delle istituzioni museali e assimilate e di riadeguare l'attuale sistema informativo, anche in previsione di una verifica degli standard museali. Il database creato per raccogliere ed elaborare questi dati può diventare uno strumento di osservazione della realtà territoriale, in grado di monitorare l'evoluzione delle forme di sistema museale, ma anche le singole strutture museali, ai fini di valutare il percorso di miglioramento qualitativo delle dotazioni e prestazione dei musei e dei sistemi museali, per giungere ad una pianificazione il più possibile coerente con la realtà stessa. Una successiva e più approfondita analisi dei risultati condotta per singoli sistemi museali potrà fare emergere le cosiddette "best practices", ossia modelli positivi di sistema museale e casi di "eccellenza" da poter indagare col fine di pervenire alla formulazione di un adeguato concetto di sistema museale che possa, con i dovuti adattamenti, essere applicato alle diverse realtà territoriali in cui sono presenti forme di collaborazione e associazionismo in campo culturale, ma anche le situazioni inverse, ossia i casi di "cattive pratiche".

I sistemi museali rappresentano indubbiamente una realtà di particolare importanza nello scenario nazionale, ma necessitano di una più attenta e approfondita analisi da parte degli "addetti ai lavori", se si vogliono esplorare

tutte le loro potenzialità nel valorizzare un patrimonio che si presenta particolarmente vario e difficilmente trattabile con strumenti sia analitici che operativi rigidi e “preconfezionati”. In questa ottica, una parte di primo piano può essere rivestita dalle singole Regioni, il cui ruolo di coordinamento e la cui posizione intermedia tra il centro (il Ministero) e gli enti locali permettono di avere una visione al tempo stessa globale e specifica delle realtà museali del territorio di competenza. Nel tentativo di delineare alcune linee per futuri approfondimenti, l’indagine che abbiamo condotto ci permette di tracciare alcuni possibili sviluppi della ricerca. Nello specifico, si potrebbe: correggere ed integrare l’archivio regionale in base ai risultati dell’indagine, e aggiornarlo con le nuove istituzioni emerse; creare un osservatorio sui musei ed i sistemi museali; verificare e revisionare gli standard museali per i musei toscani; prevedere un ulteriore sviluppo dell’indagine sui singoli sistemi museali e su alcuni casi specifici, in modo da evidenziare i sistemi che funzionano e quelli che invece non funzionano o non esistono; replicare l’indagine in altre realtà regionali italiane e in altri paesi europei; estendere l’indagine – all’interno della Toscana – alle istituzioni culturali non museali, con i dovuti adattamenti.

Appendice 1

Alcune evidenze empiriche nazionali e internazionali: un approfondimento

ESPERIENZE NAZIONALI

A) ABRUZZO¹

LR 9 Agosto 1999, n. 61 “Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali e organizzazione in sistema dei musei locali”

Questa legge definisce i rapporti istituzionali fra Regione ed Enti Locali, individuando anche quali compiti spettano a regione, province e comuni.

All'art. 2, la legge tratta del **Sistema Museale Regionale**.

«I musei di enti locali o di interesse locale, configurano nel loro insieme un museo diffuso organizzabile in un sistema museale regionale operativamente unitario». Il Sistema è visto come mezzo per raggiungere livelli minimi di dotazioni e prestazioni, necessari per la normale attività di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale e specificatamente per la funzionalità, la qualità e la convenienza economica e sociale dei servizi museali. Il sistema è a sua volta articolato in **aggregati sub-regionali** e fondato sull'**autonomia dei singoli istituti**. L'adesione avviene tramite **convenzione** tra la Regione e i soggetti titolari dei musei locali.

Gli artt. 4 e 5 definiscono i compiti di comuni e province. Fra questi rientra per entrambi la possibilità di consorzarsi o associarsi ad altri enti pubblici, ecclesiastici, morali e privati per la gestione dei musei e dei relativi servizi tecnici e culturali (punto c), che viene ripresa anche nel piano regionale di settore.

La Regione, a questo proposito, ha fra i suoi compiti quello di favorire ed incentivare la costituzione e il funzionamento di queste **forme associative per la gestione congiunta** di istituti e servizi museali (art. 6 punto f).

Gli interventi da effettuare per raggiungere le finalità enunciate, sono definiti nel piano regionale di settore (art. 7), il quale in particolare individua quei

¹ Cfr. www.cultura.regione.abruzzo.it

musei che possono essere ammessi al sistema museale regionale, definendo anche gli standard minimi di prestazioni e dotazioni che le istituzioni devono possedere.

L'ammissione al sistema è fondamentale per poter fruire dei contributi regionali che, secondo l'art. 8 della stessa legge, sono ripartiti per le seguenti finalità (nell'ordine): consolidamento, restauro, ristrutturazione delle sedi, degli impianti o degli allestimenti; restauro del patrimonio mobile; gestione ordinaria dei servizi; attività culturali attinenti ai musei; produzione di pubblicazioni o altri materiali ad uso dei musei.

Infine all'art. 10 la legge prevede la possibilità per la Regione di costituire una Società per Azioni a partecipazione mista pubblico-privato, ai fini della valorizzazione del patrimonio storico, artistico, naturale e culturale.

Nel corso della ricerca non sono emerse esperienze di sistemi museali o di rete in atto a livello locale. A livello regionale è stata costituita la società Progetto Stiffe S.p.A. a compartecipazione pubblico-privato, con il fine di gestire e valorizzare il patrimonio ambientale e culturale. La società, che ha iniziato a gestire alcune strutture a partire dal 1995, sta allargando il suo raggio di azione, con l'obiettivo di incrementare la qualità dei servizi offerti al pubblico e quindi incrementare le presenze nelle istituzioni.

B) CALABRIA

L.R. 26 Aprile 1995, n. 31 "Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale"

Il Sistema Museale Calabrese comprende tutti i musei il cui interesse sia riconosciuto dalla Regione.

C) CAMPANIA²

LR 3 Gennaio 1983, n. 4 "Indirizzi programmatici e direttive fondamentali per l'esercizio delle deleghe e sub-deleghe ai sensi dell'art. 1 della L.R. 1 settembre 1981, n. 65. 'Promozione culturale ed educazione permanente, biblioteche e musei'"

La legge prescrive l'obbligo di stesura di un regolamento per ciascun museo e la garanzia, da parte degli enti territoriali, di fornire adeguate sedi e idoneo

² Cfr. il sito www.regione.campania.it

personale scientifico.

In Campania si rileva un'esperienza particolare di integrazione turistico-culturale, quella della Napoli Artec card, nata con l'obiettivo di creare una rete culturale ed un percorso preferenziale volto a migliorare la fruizione dei servizi museali. Si tratta di una tessera che integra trasporti pubblici e musei, consentendo l'utilizzo dei trasporti e l'accesso ai musei aderenti, in maniera da poter pianificare l'itinerario turistico, offrendo ulteriori agevolazioni, quali sconti su altri servizi culturali, o sui servizi aggiuntivi nei musei. Tale iniziativa coinvolge enti appartenenti a differenti livelli dell'amministrazione a livello locale e non, quali: le soprintendenze, l'amministrazione comunale di Napoli, l'Azienda Napoletana di Mobilità e Federculture³.

D) EMILIA ROMAGNA⁴

LR 24 marzo 2000, n. 18 "Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali"

L'art. 2 definisce innanzitutto le finalità generali della politica di settore della Regione:

- favorire lo sviluppo degli istituti culturali attraverso forme di collaborazione con enti e soggetti pubblici e privati, promuovendo l'autonomia gestionale nelle forme più appropriate;
- promuovere lo sviluppo dei servizi e delle attività riferiti ai beni culturali;
- promuovere il raccordo delle politiche di settore con quelle di altri settori quali istruzione e formazione, occupazione, turismo, ambiente e territorio, riqualificazione urbana, sviluppo economico e sociale.

Le funzioni di Regione, Province e Comuni in materia di beni e istituti culturali sono definite nei successivi articoli (3, 4, 5), mentre all'art. 6 sono indicate le attribuzioni dell'Istituto regionale per i beni artistici, culturali e naturali. Da segnalare che mentre rientra nei compiti attribuiti alla Regione l'attuazione di interventi diretti per la valorizzazione di beni ed istituti culturali, viene demandata alle province l'attivazione di sistemi tra gli istituti culturali.

All'organizzazione museale regionale è dedicato l'art. 14, che individua i compiti fondamentali dei musei, nel rispetto dei principi stabiliti dall'ICOM,

³ Cfr. GROSSI e Meneguzzo, 2002, op. cit.

⁴ Cfr. il sito www.ibr.regione.emilia-romagna.it

nell'acquisizione, la conservazione, la valorizzazione e la diffusione della conoscenza delle testimonianze della civiltà e dell'ambiente. Viene qui sottolineato il raccordo con il territorio, i musei infatti costituiscono "sistemi integrati sul territorio".

L'art. 15 infine stabilisce la possibilità di costituire sistemi museali, attraverso la stipula di convenzioni, al fine di assicurare la migliore promozione, integrazione e utilizzazione delle risorse culturali e dei servizi al pubblico.

La costituzione di tali sistemi avviene tramite la stipula di convenzioni da parte degli enti titolari e con la cooperazione di comuni e/o province territorialmente competenti. Nell'ambito di tali sistemi i musei si coordinano offrendo al pubblico servizi comuni.

Sulla base della legge hanno trovato legittimazione tre esperienze di sistemi museali territoriali, una di estensione comunale e due provinciale.

Il **Sistema Bologna dei Musei**: sistema civico promosso dal Comune, Settore Cultura nel 1997; coinvolge 38 musei, tra cui 12 musei civici, 4 musei privati, 1 museo statale, 4 ecclesiastici, 16 universitari, 1 fondazione. Il sistema quindi riunisce istituzioni, localizzate all'interno dei confini comunali, differenti per ente di appartenenza, oltre che per collezione, dimensioni e servizi offerti.

I principali interventi realizzati in modo coordinato hanno riguardato la comunicazione e la promozione, e si sono concretizzati nelle seguenti iniziative: creazione di un sito Internet e di un logo comune per la promozione dei musei, CD-ROM, pianta dei musei con l'indicazione delle modalità per raggiungerli, totem informativi esterni ai musei collocati lungo i punti di maggior passaggio ed espositori con depliant sui singoli musei, collocati invece all'interno di ciascuno di essi. I musei aderenti al sistema hanno creato inoltre condizioni di fruibilità omogenee, relative ad orari di apertura coordinata, all'adozione di un unico giorno di chiusura, oltre che alle modalità d'ingresso: un biglietto unico con valenza giornaliera o di tre gironi, un biglietto integrato per l'accesso ai musei e l'uso dei mezzi pubblici, un abbonamento annuale.

I progetti comuni riguardano inoltre l'attività didattica, l'attività espositiva, gli itinerari guidati e l'organizzazione di conferenze⁵.

Il **Sistema museale della Provincia di Modena** è invece un sistema con estensione provinciale promosso dall'Assessorato al Turismo e alla Cultura della Provincia di Modena. Il sistema, che coinvolge 60 musei della provincia di

⁵ Cfr. TOURING CLUB ITALIANO, 2000, op. cit.; GROSSI E MENEGUZZO, 2002, op. cit.

cui 4 statali, 35 di enti locali, 8 privati, 4 ecclesiastici, 9 universitari, è regolato da una serie di convenzioni tra la provincia e gli enti proprietari dei musei e legittimato dalla legge regionale n. 18/2000. Oltre a coinvolgere un elevato numero di musei, fra loro molto differenziati per proprietà e dimensioni, al sistema aderiscono tutti e 20 i comuni titolari di musei, la Soprintendenza ai Beni Artistici e Culturali di Modena e Reggio Emilia, l'Università degli Studi di Modena e diversi soggetti privati.

La convenzione però stabilisce all'art. 2 che deve trattarsi di musei fruibili da parte del pubblico e capaci di garantire il rispetto di standard minimi di qualità in termini di apertura, requisiti scientifici, allestimento, personale. Tale convenzione è stata elaborata da un gruppo più ristretto di rappresentanti dei musei modenesi, per essere sottoscritta successivamente dagli enti interessati. Obiettivo prioritario del sistema è quello di aumentare la capacità attrattiva del patrimonio modenese, attraverso l'ampliamento dei servizi e degli strumenti promozionali, non attuabili dalle singole realtà. Esso agevola poi uno scambio e un confronto fra gli operatori museali nonché una promozione reciproca e quindi una migliore valorizzazione e fruizione delle strutture da parte dell'utente, cittadino o turista.

Presso la provincia è stato costituito un comitato tecnico con funzioni di indirizzo e valutazione dei programmi.

Le principali attività svolte dal sistema sono: l'organizzazione di corsi di formazione ed aggiornamento per operatori museali, il coordinamento e il potenziamento delle attività didattiche, il concorso al miglioramento delle strutture museali, l'attività di comunicazione e promozione comune che si esplica tramite pubblicazioni inerenti ai musei, sito Internet, logo comune, collaborazione con l'Ufficio Stampa della Provincia⁶.

Il Sistema museale della Provincia di Ravenna, costituito dall'Assessorato Beni Culturali e Politiche per la Cultura della Provincia nel 1995 è stato preceduto, sulla spinta della L. 142/90, dal progetto STIMMA del '93, con cui la provincia, attraverso una convenzione con i comuni interessati, ha realizzato un censimento di luoghi di interesse culturale, manifestazioni, musei, pinacoteche, monumenti, siti archeologici presenti sul territorio provinciale. Attualmente il sistema coinvolge 20 musei di cui 15 civici e 5 privati, in possesso di requisiti minimi, è regolato da convenzioni tra la Provincia ed i musei e legittimato dalla legge regionale n. 18/2000.

⁶ Cfr. BAGDADLI, 2001, op. cit.; GROSSI E MENEGUZZO, 2002, op. cit.

Le principali attività svolte sono: comunicazione e promozione tramite la realizzazione di pubblicazioni e collane dei musei, produzione di gadget per le scuole, realizzazione di un logo comune; corsi di formazione e aggiornamento per insegnanti dei musei anche attraverso l'utilizzo del laboratorio provinciale per la didattica⁷.

E) LAZIO⁸

LR 24 novembre 1997, n. 42 "Norme in materia di beni e servizi culturali nel Lazio"

Vengono qui definite le competenze di Regione, Provincie e Comuni nel settore dei beni culturali. Ai comuni è data la possibilità di associarsi per programmare unitariamente gli indirizzi di politica culturale e per il coordinamento e la gestione dei servizi culturali; tali forme associative possono dare luogo alla formazione di sistemi. Tali sistemi perseguono le seguenti finalità: la gestione coordinata di servizi, ai fini di una maggiore funzionalità e un impiego razionale delle risorse; la realizzazione di iniziative di natura conoscitiva e informativa, rivolte soprattutto ai cittadini ai fini di sensibilizzarli ai problemi della salvaguardia e della valorizzazione del patrimonio del territorio.

Il capo III, artt. 20-22, tratta in maniera specifica dell'organizzazione museale regionale, ossia di musei (art. 21) e di sistemi museali (art. 22).

All'art. 21 oltre a definire le finalità e le funzioni dei musei, la legge indica i requisiti indispensabili per poter accedere all'organizzazione del sistema museale regionale e ai relativi finanziamenti, che sono i seguenti:

- un regolamento concernente l'organizzazione interna e le modalità di conservazione e gestione del patrimonio e dei servizi;
- una sede idonea;
- personale professionalmente qualificato;
- un patrimonio da destinare alla fruizione pubblica;
- altri requisiti richiesti dai piani regionali di settore.

L'art. 22 tratta dei sistemi museali, come mezzo per la cooperazione tra enti locali, distinguendoli in territoriali e tematici.

I **sistemi museali territoriali** sono istituiti in «aree territorialmente omo-

⁷ Cfr. GROSSI E MENEGUZZO, 2002, op. cit.

⁸ Cfr. il sito www.regione.lazio.it

genee, individuate dalla Regione stessa e sono lo strumento tramite il quale gli enti locali attuano la cooperazione e l'integrazione museale e la qualificazione e lo sviluppo dei servizi, promuovono la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale del proprio territorio».

La creazione del sistema, oltre ad attuarsi seguendo le regole disposte dalla L. 142/90 e successive modificazioni, deve prevedere: l'ambito territoriale e la struttura organizzativa; le funzioni del sistema; la composizione e le attribuzioni degli organi di gestione e di rappresentanza; i servizi tecnico-amministrativi comuni e il personale ad essi assegnato; le modalità di finanziamento e il riparto degli oneri fra i soggetti partecipanti.

La legge enuncia anche i compiti del sistema museale territoriale, identificandoli nei seguenti:

- individuazione e localizzazione delle strutture museali e delle sezioni tematiche del sistema;
- coordinamento dei programmi delle strutture associate;
- predisposizione di sistemi informativi coordinati, circolazione delle informazioni e divulgazione degli studi relativi all'approfondimento della conoscenza del patrimonio naturale e culturale del territorio;
- gestione di servizi tecnici e laboratori comuni ai musei associati per quanto riguarda in particolare l'inventariazione, la catalogazione, la manutenzione ed il restauro dei beni raccolti;
- promozione ed coordinamento delle attività culturali e didattiche correlate alle funzioni, proprie dei musei, di conservazione e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e ambientale del territorio;
- rilevazione dei dati statistici e informativi relativi ai servizi, alle strutture e all'utenza;
- collaborazione con strutture e servizi sociali, culturali e scolastici.

I **sistemi museali tematici**, invece, sempre secondo quanto definito dalla legge, «hanno per ambito territoriale l'intero territorio regionale e sono lo strumento mediante il quale singole strutture museali ed espositive, omogenee per materia, organizzano con il coordinamento della Regione, forme di cooperazione per la valorizzazione, la divulgazione, lo studio e la ricerca sul tema di propria pertinenza».

L'art. 24 tratta in maniera specifica del personale tecnico di ruolo, che per i musei può essere costituito, secondo le esigenze, da un direttore e da operatori museali. Deve invece essere garantito il servizio di vigilanza. Oltre a questo la legge non esclude la possibilità di ricorrere a personale esterno, in accordo con quanto stabilito in materia dalla normativa vigente.

L'esperienza dei sistemi museali nel Lazio si è avviata nella programmazione regionale a partire dalla seconda metà degli anni ottanta considerandoli come, lo strumento mediante il quale più enti locali attuano la cooperazione e l'integrazione museale, la qualificazione e lo sviluppo dei servizi.

I sistemi si articolano attraverso la diversificazione tipologica o tematica dei "poli" museali in relazione alle caratteristiche del territorio di riferimento, allo scopo di offrire una lettura completa dell'area. Le prime sperimentazioni hanno riguardato il coordinamento di reti di musei in "aree culturalmente omogenee", nei seguenti comprensori: Valle del Liri, Monti Lepini, area Cerite-Tolfetana, Agroforonovano e Lago di Bolsena. A partire dal 1996 alcune delle aree interessate dai sistemi sono oggetto di una "sperimentazione di programmazione integrata nei settori ambiente cultura turismo", che nel prefiggersi obiettivi di portata ancora più ampia, trova nella precedente esperienza sistemica un importante riferimento.

I sistemi museali tematici hanno come ambito territoriale l'intero territorio del Lazio, e sono lo strumento mediante il quale singoli musei o strutture espositive omogenee per materia, attraverso il coordinamento della Regione, organizzano forme di cooperazione per la valorizzazione, la divulgazione, lo studio e la ricerca sul tema di propria pertinenza.

Finora sono state individuate tre tipologie di Sistema tematico:

- Demo-etno-antropologico,
- Preistorico-protostorico,
- Naturalistico.

Ciascun sistema tematico costituirà una rete museale col fine di far conoscere e valorizzare, nel proprio ambito tematico, i contesti culturali più significativi della realtà laziale. Inoltre tenderà a migliorare, grazie alla cooperazione ed integrazione tra loro, la gestione dei servizi e delle attività culturali. Ciascun sistema verrà realizzato sulla base di un progetto già elaborato dalle strutture regionali, così come descritto di seguito.

- **PROGETTO D.E.M.O.S. (Sistema museale tematico demo-etno-antropologico)**
 Progetto predisposto nel corso degli anni 1997/1998 con l'obiettivo di realizzare il Sistema museale degli Istituti demo-etno-antropologici del Lazio, riguardante l'intero territorio regionale. Obiettivi principali di carattere scientifico della ricerca sono stati l'individuazione delle vocazioni e delle specializzazioni auspicabili nelle singole sedi museali; la programmazione di ulteriori musei necessari ad una descrizione esauriente del tema in quei

musei che abbiano la capacità di essere rappresentativi per un ambito demograficamente omogeneo.

- **PROGETTO PR.O.U.S.T. (Sistema museale tematico preistorico-protostorico)**

L'elaborazione del progetto è stata completata nel corso degli anni 1997/1998. Il progetto, denominato PR.O.U.S.T. "Alla ricerca del tempo perduto" è frutto di un approfondito lavoro di ricerca sulle realtà museali e le emergenze archeologiche del territorio laziale, sotto il coordinamento dell'Assessorato alle Politiche Culturali del Lazio e in collaborazione con le Soprintendenze Archeologiche. La ricerca si articola in tre parti: l'analisi dell'esistente, le nuove proposte, il progetto.

- **PROGETTO RE.SI.NA. (Sistema museale tematico naturalistico)**

Anche questo progetto è stato elaborato nel corso degli anni 1997/98, con il fine di realizzare il Sistema museale Naturalistico del Lazio riguardante gli aspetti geologici, botanici e faunistici dell'intero territorio regionale.

Il progetto è frutto di un lavoro di ricerca e verifica sul territorio laziale, effettuato dall'Ufficio Musei e dal centro Regionale per la Documentazione Beni Culturali e Ambientali in collaborazione con le strutture universitarie naturalistiche. La realizzazione della progettazione scientifica del sistema è stata affidata, tramite apposita convenzione, al Dipartimento di Biologia Vegetale dell'Università di Roma "La Sapienza".

F) LOMBARDIA⁹

LR 12 luglio 1974, n. 39 "Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale"

LR 5 gennaio 2000, n. 1 "Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del D. Lgs. 31 Marzo 1998, n°112"

DGR VII/9393 del 14.06.2002 "L.r. 1/2000 art. 4 comma 134 lett. a) Sviluppo dei sistemi museali locali: approvazione dei criteri per l'assegnazione e l'erogazione dei contributi alle Province e approvazione degli obiettivi e delle linee guida per

⁹ Cfr. il sito www.lombardiacultura.it

l'elaborazione da parte delle Province di studi di fattibilità comprensivi dell'individuazione di progetti pilota di gestione associata dei servizi"

La Regione Lombardia ha avviato nel corso dell'anno 2002/2003 un percorso di conferimento alle Province delle funzioni amministrative concernenti lo sviluppo di sistemi museali locali attraverso la sperimentazione di un modello di incentivazione alla gestione associata dei servizi. La regione mette a disposizione indirizzi e finanziamenti per lo studio di progetti di fattibilità relativi all'individuazione di livelli ottimali di servizio e di ambiti territoriali idonei a tale sperimentazione.

Essa definisce i "sistemi museali locali"¹⁰ come «realità istituzionalizzate con coordinamento funzionale e forte interdipendenza fra le componenti, anche di diversa natura e condizione giuridica. Si basano su una rete codificata di relazioni tra istituzioni museali di differente titolarità, dimensione e tipologia ed altri servizi culturali che ad essi si correlano, collegati funzionalmente in maniera stabile, al fine di coordinare, integrare e potenziare i servizi offerti al pubblico per un territorio di riferimento».

Ed individua a priori gli obiettivi dei sistemi in:

- miglioramento della qualità, quantità e fruizione dei servizi museali;
- condivisione e razionalizzazione di risorse;
- omogeneità dell'offerta museale territoriale in termini di qualità e tipologia dei servizi e delle prestazioni;
- scambio di dati, informazioni, materiali;
- promozione di itinerari museali;
- valorizzazione del territorio.

Anche la Regione Lombardia suddivide i sistemi in **territoriali**, ossia che si articolano intorno ad amministrazioni, enti, istituzioni museali contigue dal punto di vista geografico (vincolo amministrativo o area storico-culturale omogenea) e **tematici**, che connettono strutture omogenee per materia con o senza vincolo della contiguità territoriale.

Non legato a questa legge e non propriamente definibile come sistema museale è il "**Circuito dei musei del centro di Milano**"¹¹, costituito nel 1998, che interessa cinque musei, tre civici, una fondazione e un museo privato, promosso dal Comune e basato su una convenzione. Si tratta di un circuito citta-

¹⁰ Definizione ed informazioni tratte dal sito internet www.lombardiacultura.it.

¹¹ Cfr. GROSSI, MENEGUZZO, 2002, op. cit. p. 129.

dino le cui attività riguardano la promozione e visibilità dei musei, il sostegno alla didattica, la programmazione di iniziative comuni ed infatti le attività fino ad ora realizzate riguardano pubblicazioni, depliant, postazioni informatiche e sito internet. Gli obiettivi futuri prevedono maggiori scambi e cooperazione fra le istituzioni.

Esistono, poi, uno studio di fattibilità sul **sistema culturale di Mantova** ed un progetto sul **sistema museale del lodigiano**. Il primo ha come obiettivo la ricostruzione e il coordinamento dei circuiti di visita dei beni culturali della città di Mantova, e riguarda l'analisi del sistema dell'offerta culturale e della domanda, delle attività per la promozione del turismo culturale, della gestione finanziaria di un'agenzia di coordinamento e promozione e l'ipotesi societaria dell'agenzia.

Il secondo si incentra sulla realizzazione di un ufficio di coordinamento e servizio tecnico presso il settore cultura della Provincia e sull'individuazione di cinque aree configurabili come "museo diffuso", ovvero sottosistemi basati su itinerari.

G) MARCHE¹²

LR 24 Marzo 1998, n. 6 "Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso"

Tale legge disciplina l'esercizio delle funzioni conferite alle Regioni in materia di musei e raccolte degli enti locali e di interesse locale. Gli artt. 2 e 3 si occupano del Museo Diffuso, mentre l'art. 4 definisce i compiti delle Regioni per le finalità esplicitate agli articoli precedenti. L'art. 7 disciplina la concessione di contributi.

D.G.R. n. 2528/SP/ENL del 10 Ottobre 1998 "Istituzione del "Sistema Museale della Provincia di Ancona"

Piano Regionale per i Beni e le Attività culturali (LR 75/97 art. 2): Programma 1 "Organizzazione del patrimonio culturale in sistema del Museo Diffuso"

Rilevazione analitica e sistematica dei musei e delle raccolte di enti locali:

- Sostegno alla creazione di "Associazioni d'Area" per la gestione congiunta

¹² Cfr. il sito www.cultura.marche.it

dei musei e raccolte locali.

- Realizzazione di Progetti Pilota.

Progetto per la creazione di un “Sistema Archeologico Regionale” per la gestione dei parchi archeologici regionali e la progettazione di layout organizzativi di sette parchi.

La regione Marche ha avviato già da diversi anni dei progetti di reti territoriali e associazioni d’area, finalizzate soprattutto alla gestione associata dei servizi di accoglienza o alla promozione comune, anche se attive solo limitatamente ad alcuni periodi dell’anno di maggior afflusso di pubblico.

Si distinguono tre tipi di reti museali: associazioni di gestione (Leggere il territorio, Musei da scoprire, Piceno da scoprire, Musei sistemi del Piceno, Le Sette Terre, Musei partecipati, Città Romana di Suasa, Musei in rete); reti tematiche o basate su specifici itinerari culturali (Rete della Signoria dei Varano, Rete dei musei Piceni); reti cittadine (Rete musei civici di Pesaro, Rete musei civici di Fermo, Rete musei civici di Recanati, Sito di Ripatransone, Tolentino Abbadia di Piastra).

L’unico sistema museale regolarmente riconosciuto come personalità giuridica privata e dallo statuto approvato dalla Regione Marche, è l’**Associazione Sistema Museale della Provincia di Ancona**¹³.

Esiste inoltre il Consorzio “La Marca-Musei, Arte, Cultura, Ambiente” nato nell’aprile 1999 per la realizzazione del progetto Museo Diffuso. Si tratta di un soggetto imprenditoriale composto da cooperative marchigiane che operano da anni nel settore dei servizi culturali e ambientali (reti museali, centri di educazione ambientale, strutture ricettive, parchi naturalistici). Il Consorzio raggruppa attualmente sette cooperative di gestione museale e tre di gestione turistico ambientale, la cui localizzazione permette di soddisfare le esigenze delle varie zone del territorio regionale con soluzioni diversificate, da ideare in collaborazione con le amministrazioni, gli enti e i soggetti privati.

L’idea di fondo che ha guidato la costituzione del Consorzio e che guida attualmente l’azione è quella dell’integrazione di competenze, d’interessi e di professionalità, per progettare e promuovere iniziative volte a valorizzare i beni storico-culturali e le caratteristiche ambientali-paesaggistiche del territorio.

Da segnalare che la regione Marche ha preceduto il documento sugli stan-

¹³ (DGR n. 2528/SP/ENL/ del 10/10/1998, pubblicata sul BUR Marche n. 93 del 9/11/1998).

dard del ministero, elaborando autonomamente degli standard per i propri musei

H) PIEMONTE¹⁴

LR 28 Agosto 1978, n. 58 “Promozione della tutela e dello sviluppo delle attività e dei beni culturali”

LR 15 Marzo 2001 n. 5 “Modificazioni ed integrazioni alla legge regionale 26 aprile 2000, n. 44 (Disposizioni normative per l’attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 ‘Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59’)”

Presso la regione Piemonte non si rileva ancora una normativa specifica finalizzata alla costituzione di sistemi museali, ma esiste già da diversi anni il sistema **Musei Civici di Torino**, promosso e costituito dal Comune nel 1995, comprende attualmente 44 istituzioni tra musei civici, privati e statali dell’area metropolitana. Il sistema è regolato da una serie di convenzioni tra comune ed enti proprietari dei musei. Le principali attività svolte sono: attivazione di iniziative e campagne comuni di promozione dei musei, ideazione di un logo del sistema e di un sito internet, prolungamento degli orari di apertura dei musei, attivazione di un servizio di prenotazione visite tramite numero verde, promozione di un abbonamento annuale e di una carta musei che ora ha assunto dimensione regionale. I servizi di abbonamento e carta musei, nonché di prenotazione delle visite sono gestiti dall’Associazione Torino Città Capitale, con cui il comune ha stipulato una convenzione¹⁵.

LR 14 marzo 1995, n.31 “Legge di istituzione di Ecomusei del Piemonte”

La legge prevede l’iter complessivo di istituzione di un ecomuseo, le cui fasi principali sono:

- presentazione del progetto agli uffici regionali da parte di un soggetto proponente, identificato in comuni, province, parchi, comunità montane e associazioni;

¹⁴ Cfr. il sito www.regione.piemonte.it/cultura/index.htm

¹⁵ Cfr. TOURING CLUB ITALIANO, 2000, op. cit.

- selezione effettuata da un apposito comitato scientifico;
- approvazione e istituzione dell'ecomuseo;
- individuazione del soggetto gestore da parte della Giunta Regionale e ripartizione dei fondi per ogni ecomuseo;
- predisposizione e approvazione della bozza di convenzione;
- stipula della convenzione ed erogazione dei fondi.

Ad oggi il progetto della Regione Piemonte conta 18 ecomusei, tra i quali uno dei primi ad essere istituito è l'Ecomuseo del Biellese, promosso dalla provincia di Biella. Esso si configura come un sistema di cui fanno parte 15 strutture ecomuseali e numerose istituzioni culturali. I vari punti espositivi documentano la trasformazione del territorio da area esclusivamente rurale a luogo caratterizzato in senso industriale, attraverso il recupero di strutture un tempo adibite ad attività agricole e artigianali locali (botteghe artigiane, officine, borghi di montagna, cantine,...)¹⁶.

Nell'ambito della valorizzazione assumono particolare rilevanza, le forme di cooperazione e di associazione fra Comuni per la gestione dei beni culturali e la promozione delle attività culturali.

A tale proposito l'art. 22 istituisce la Commissione Regionale per i beni e le attività culturali, con il compito di «[...] armonizzare e coordinare le iniziative dei soggetti rappresentati, per la valorizzazione dei beni culturali e la promozione delle relative attività [...]».

I) TRENTO ALTO ADIGE

Legge Provinciale 9 novembre 2000 n. 13 "Istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali"

La legge della Provincia Autonoma di Trento riguarda in modo specifico l'istituzione degli ecomusei, precisandone finalità, iter costitutivo e gestionale.

Gli ecomusei vengono promossi dai Comuni al fine di «recuperare, testimoniare e valorizzare la memoria storica, la vita, la cultura materiale e immateriale, le relazioni fra ambiente naturale e ambiente antropizzato, le tradizioni, le attività e il modo in cui l'insediamento tradizionale ha caratterizzato la formazione e l'evoluzione del paesaggio». Il riconoscimento della qualifica di ecomuseo spetta alla Provincia, che si avvale della consulenza di un comitato

¹⁶ Cfr il sito www.ecomusei.net

tecnico-scientifico, così come l'assegnazione di una denominazione esclusiva e di un marchio, come veicolo di promozione.

La gestione è affidata agli stessi comuni promotori, mentre la Provincia concorre alle spese di realizzazione degli ecomusei, mediante l'assegnazione di finanziamenti.

All'art. 4 si parla anche della possibilità da parte della Provincia di promuovere un marchio per l'immagine complessiva degli ecomusei del Trentino.

L) UMBRIA¹⁷

LR 3 Maggio 1990, n. 35 "Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale"

Definisce il ruolo di Regione ed enti locali; al Titolo II si occupa del Sistema Museale regionale, "costituito da tutti i musei, le raccolte i servizi culturali il cui interesse sia stato riconosciuto dalla regione".

Con tale legge, la Regione Umbria ha disciplinato la costituzione del **Sistema Museale Regionale**. A seguito dell'apporto di finanziamenti comunitari gli sforzi regionali si sono prioritariamente indirizzati al riallestimento e alla riapertura di sedi museali e al supporto gestionale, attraverso l'organizzazione di interventi di formazione per operatori museali finalizzati alla costituzione di società e cooperative per la gestione degli stessi.

Attualmente aderiscono al sistema regionale 39 musei tra pubblici e privati, sui 70 aperti fino ad oggi, molti dei quali organizzati in **sistemi sub-regionali urbani** (Perugia, Todi) o **intercomunali** (Valle Umbra Sud), finalizzati alla valorizzazione e allo sviluppo del turismo regionale. Si tratta di tutti quei musei che rispondendo a quei requisiti scientifici e gestionali stabiliti per l'accesso al sistema, hanno richiesto finanziamenti per attività di riallestimento, ristrutturazione, patrocinio scientifico o per la gestione e che sono perciò tenuti a rendicontare le attività svolte.

Il sistema nasce con l'obiettivo di uniformare e migliorare la qualità dei servizi museali offerti al pubblico, attraverso l'innalzamento degli standard di funzionamento, intervenendo soprattutto sulla formazione del personale e sulla gestione, piuttosto che sull'attività scientifica e culturale, al fine di conseguire economie di scala e razionalizzare l'uso delle risorse. Pertanto la gestione operativa dei musei, dall'accoglienza del pubblico alla progettazione di itine-

¹⁷ Cfr. il sito www.regione.umbria.it/cultura/musei/default/htm

rari culturali, è stata fin dall'inizio delegata a società cooperative esterne che raccolgono il personale formato dagli stessi corsi promossi dalla regione. Fra queste la Sistema Museo gestisce circa il 90% dei musei del sistema. Restano di competenza del sistema le funzioni di catalogazione, documentazione, manutenzione, restauro, la promozione ed il mantenimento di forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati coinvolti.

Le principali attività realizzate dal sistema sono: Sito internet; Segnaletica unitaria; Materiale promozionale; Collana di guide brevi; Controllo centralizzato degli impianti; Cataloghi scientifici; Guide turistiche.

I progetti attuali prevedono l'introduzione di una card per l'accesso a più musei, l'integrazione nel sistema anche di musei statali, l'apertura di nuove strutture e la nascita di associazioni a livello intercomunale¹⁸.

M) VENETO¹⁹

LR 5 settembre 1984, n. 50 "Norme in materia di musei, biblioteche, archivi di enti locali o di interesse locale"

È la normativa regionale attualmente in vigore che ha consentito lo sviluppo dei musei, supportando il progetto di sistema regionale.

LR 18 aprile 1995, n. 26 "Istituzione del sistema regionale dei musei etnografici"

La regione Veneto ha poi istituito il **Sistema Museale della Regione Veneto**²⁰, che coinvolge i 243 musei del territorio regionale, tutti i musei di ente locale e di interesse locale e quelli non di competenza regionale che vogliono aderirvi ed ha l'obiettivo primario di fornire servizi di supporto a iniziative sistemiche o di singole istituzioni museali e di promuovere un'immagine complessiva e di qualità del patrimonio regionale. Il sistema regionale è il presupposto essenziale per la creazione di sottosistemi omogenei, di tipo territoriale o tematico, e svolge unicamente funzione di indirizzo, sostegno finanziario alle iniziative locali, raccordo fra musei di proprietà e forma gestionale differente. Per questo motivo la Regione ha attivato i seguenti strumenti e servizi:

- costituzione di un database sulle realtà museali regionali;

¹⁸ Cfr. TOURING CLUB ITALIANO, 2000, op. cit.; BAGDADLI, 2001, op. cit.; GROSSI, MENE-
GUZZO, 2002, op. cit.

¹⁹ Cfr. il sito www.regione.veneto.it/culturamuseionweb

²⁰ Cfr. BALDIN, 2002, op. cit.; TOURING CLUB ITALIANO, 2000, op. cit.

- sito internet sul sistema museale veneto;
- istituzione dell'osservatorio regionale musei del Veneto, per il monitoraggio costante dell'attività museale;
- attività di supporto: alla progettazione strategica di sistemi locali o di singoli musei; alla valutazione della qualità; alla didattica.

Il progetto come si è detto prevede per un miglior funzionamento gestionale la creazione di sottosistemi che possono articolarsi secondo le seguenti forme:

- territoriali su scala civica o provinciale;
- per distretto produttivo, sulla base di attività produttive relative ad una certa area;
- per percorsi o itinerari tematici, che possono in tal caso coinvolgere anche istituti non museali;
- per tipologie museali (es. Musei etnografici);
- misti, ossia da intersezione di una delle forme precedenti.

All'interno della regione Veneto si rilevano attualmente i seguenti due sistemi:

- **Sistema bibliotecario e museale della Provincia di Venezia,**
- **Sistema museale della Provincia di Verona.**

Il **Sistema bibliotecario e museale della Provincia di Venezia** è stato istituito nel luglio del 1997 in collaborazione con la Fondazione Scientifica Querini Stampalia e l'Istituto Universitario di Architettura di Venezia (IUAV), il Sistema Bibliotecario Museale e la Provincia di Venezia con l'obiettivo di integrare l'offerta di biblioteche e musei della provincia al fine di sostenere il turismo culturale. Vi aderiscono 43 biblioteche civiche, oltre la biblioteca Querini Stampalia, **17 musei** tra statali, privati, civici ed ecclesiastici, collegati in un sistema di percorsi turistico - culturali. La gestione e il coordinamento delle attività sono affidate alla Provincia di Venezia. Fino ad oggi le attività realizzate sono state: un logo comune, postazioni multimediali in ciascuna delle realtà aderenti al sistema, un sito Internet, itinerari virtuali, CD-ROM e depliant informativi, corsi di formazione all'uso delle reti, allo sviluppo di strategie di informazione, alla gestione delle collezioni²¹.

Il **Sistema Museale della Provincia di Verona**, costituito nel 1994 dietro proposta dell'Amministrazione Comunale, conta 11 musei e monumenti di

²¹ Cfr. BALDIN, 2000, op. cit.

proprietà civica. Si tratta di un sistema informale dove gli istituti conservano la loro indipendenza, condividendo la direzione generale e strategica, oltre alla quota di finanziamenti erogati. Si è voluto realizzare una rete civica di musei con l'obiettivo di coordinare le attività museali attraverso una programmazione comune, beneficiare di sinergie sistemiche, migliorare l'accoglienza ed attuare azioni orientate al visitatore. Fino ad oggi sono stati attivati strumenti sia per aumentare la visibilità del sistema, quali un logo comune, depliant e materiale informativo, una collana di guide dei musei, partecipazione ad eventi e incontri, impulso all'attività didattica, sia per migliorare l'accesso al pubblico dei musei attraverso tre tipologie di biglietto unico, l'apertura del bookshop in cinque sedi, l'estensione degli orari di apertura²².

ESPERIENZE INTERNAZIONALI

A) FRANCIA

In Francia a livello locale si rilevano reti/sistemi museali di tipo civico. Tali sistemi sono stati costituiti per realizzare soprattutto una gestione delle attività a livello centralizzato, facilitata dal fatto che tutti i musei sono di proprietà comunale. Riportiamo qui, a titolo di esempio, il Sistema dei musei di Marsiglia e la Rete museale di Strasburgo.

Sistema dei Musei di Marsiglia²³

Si tratta di una rete cittadina composta da 15 musei comunali, caratterizzata da una gestione accentrata ed unitaria e diretta da un Conservatore Generale del Patrimonio. Il patrimonio del sistema conta oltre 100.000 opere; lavorano al servizio dei musei circa 288 persone tra conservatori, funzionari municipali, personale amministrativo, giardinieri, ecc. Le principali attività svolte sono: promozione attraverso la creazione di un logo comune e di materiali informativo omogeneo, organizzazione di numerose esposizioni temporanee, forte collaborazione con il Dipartimento del Turismo della città anche attraverso la creazione di un "Passport Culturel" che consente l'accesso ad alcuni musei e ad altre attrazioni turistiche della città. Il sistema gode unicamente di finanziamenti pubblici erogati dalla città di Marseille, dal Ministero della Cultura e dal Consiglio Regionale e Generale.

²² Cfr. TOURING CLUB ITALIANO, 2000, op. cit.

²³ Cfr. www.mairie-marseille.fr/vivre/culture/musees.htm

Rete museale di Strasburgo²⁴

Sistema museale municipale promosso dalla Direzione degli Affari Culturali del Comune di Strasbourg nel 1994. Il sistema coinvolge 9 musei comunali ed è anch'esso come il precedente caratterizzato da una gestione accentrata ed unitaria: 11 attività su 17 sono gestite in modo accentrato. Le principali attività svolte sono: miglioramento della sicurezza all'interno dei musei, vendita di pubblicazioni e riproduzioni attraverso gli shop, sviluppo di una nuova politica nella programmazione degli eventi, sviluppo di un sistema di prenotazione delle visite centralizzato, promozione di un abbonamento annuale e di biglietti per turisti e per studenti. Altri soggetti coinvolti sono: Ufficio del Turismo, Cité des Transports Strasbourgeois, Port Autonome de Strasbourg, Oeuvre Notre-Dame, Arcivescovado, Associazione albergatori.

Da rilevare poi la costituzione di una rete nazionale degli ecomusei, che ha però come finalità principale quella di condividere esperienze, promuovere ricerche e campagne di immagine comune. Di essa infatti fanno parte i conservatori delle collezioni pubbliche di tutta la Francia.

B) GRAN BRETAGNA

I trust della città di Sheffield²⁵

La città di Sheffield a seguito della grossa crisi cominciata negli anni ottanta, che ha visto continui tagli al *budget* comunale in tutta una serie di servizi, fra i quali la cultura, ha deciso negli anni novanta di dare una svolta a tale situazione sperimentando l'esternalizzazione dei servizi in molti settori, attraverso la creazione di Trust *ad hoc*, responsabili dei vari servizi precedentemente gestiti direttamente dal City Council. Fra questi sono stati creati lo Sheffield Industrial Museum Trust, responsabile della gestione dei musei industriali della città e lo Sheffield Museums & Galleries Trust, responsabile dei restanti musei e gallerie.

Tali trust presentano i seguenti vantaggi:

- organizzazione snella e flessibile
- accesso a risorse private, con conseguente riduzione del sostegno economico comunale

²⁴ Cfr. www.musees-strasbourg.org

²⁵ Cfr. www.sheffieldgalleries.org.uk/index2.htm; BAGDADLI (2001), op. cit., pp. 135-163.

- vantaggi fiscali previsti dalla legge
- rispetto dei principi di efficienza ed economicità

Lo *Sheffield Museums & Galleries Trust* opera quindi autonomamente perseguendo oltre le finalità dettate dall'ICOM per i musei, i seguenti principali obiettivi:

- offrire un migliore servizio ai cittadini, incrementando la qualità degli spazi espositivi e dei servizi al pubblico,
- migliorare l'efficienza gestionale,
- aumentare la notorietà dei musei a livello nazionale,
- incrementare il numero di visitatori.

Tali obiettivi sono stati perseguiti fino ad oggi attraverso la realizzazione delle seguenti attività: interventi di restauro dei musei; razionalizzazione dell'offerta museale attraverso la specializzazione dei musei; apertura della Millennium Galleries, spazio espositivo nato come punto di partenza per la creazione di un centro culturale e commerciale della città di Sheffield; collaborazione e *partnership* strategiche con i musei nazionali; miglioramento della didattica; apertura di caffè e *bookshop* in tutti i musei; comunicazione e promozione: *logo* e *sito internet*, *dépliant*, promozione sui quotidiani e *newsletter* sulle principali iniziative, campagne pubblicitarie su televisioni locali e nazionali; attività di *fundraising*; costituzione di un'associazione, tipo amici dei musei, i cui membri possono ottenere numerosi vantaggi nei musei del Trust.

Lo *Sheffield Industrial Museum Trust* è nato con le stesse finalità del precedente, ma racchiude solo i musei che conservano ed espongono materiali legati alla storia dell'industria di Sheffield con lo scopo di spiegare la tecnologia, la sua evoluzione nel tempo e il suo rapporto con la società e il territorio.

Da segnalare, inoltre, in Gran Bretagna la presenza di 7 ecomusei.

C) SPAGNA

Sistema del Museo della Scienza e della Tecnica di Catalunya²⁶

Sistema museale tematico ad estensione territoriale promosso dall'associazione degli ingegneri industriali della Catalogna nel 1992 con il fine di conservare gli oggetti più significativi legati alle tecniche lavorative utilizzate nel

²⁶ Cfr. www.museu.mnactec.com

tempo e di illustrare il rapporto tra la tecnologia, la società e l'industrializzazione. Il sistema coinvolge attualmente 14 musei, di cui soltanto due di proprietà privata, ma è prevista l'apertura di altre sei strutture. Lo strumento legislativo che permette il funzionamento di questo sistema è la legge n. 17 del 1990 che, introducendo una distinzione in categorie dei musei (nazionali, d'interesse nazionale, locali e comunali, monografici), prevede per i musei nazionali la personalità giuridica e la possibilità di creare diverse sezioni tematiche.

Il sistema, infatti, ha una struttura fortemente decentrata e consta di quattro categorie di musei: il Museo nazionale di Terrassa, centro del sistema, i musei sede, di proprietà del primo e con minore autonomia, i musei sezione, completamente autonomi dal punto di vista gestionale e amministrativo e specializzati su un aspetto tematico o regionale dell'industrializzazione catalana, e i musei collaboratori, ovvero tutti i restanti musei con i quali il sistema instaura relazioni.

Esiste, inoltre, un meccanismo di coordinamento dell'intero sistema, il cui punto focale è costituito dallo stesso Museo di Terrassa e da una Commissione, che riunisce i direttori dei vari musei sezione. Uno degli adempimenti previsti per i musei sezione è quello del rispetto di alcuni programmi obbligatori relativi all'immagine istituzionale, all'attività scientifica, all'attività espositiva e didattica.

Le principali attività realizzate dal sistema sono l'inventario dei beni immobili esistenti nella Regione, la pubblicazione di una rivista semestrale ("Agenda"), l'introduzione del *tecno-tiquet*, ovvero un biglietto unico che dà diritto ad uno sconto del 50% sul prezzo d'ingresso su tutti i musei del sistema, la promozione comune e attività varie, quali convegni, seminari, pubblicazioni, ecc.

Sistema dei Musei Andalusì²⁷

Si tratta di un sistema regionale della Comunità Autonoma dell'Andalusia, di cui fanno parte l'Assessorato Regionale alla Cultura, la Commissione Andalusia dei Musei e i Musei Andalusì. La normativa di riferimento è la legge n. 2 del 9 gennaio 1984 che regola i musei, al cui titolo primo si definisce il Sistema dei Musei dell'Andalusia come una rete di musei della Comunità Autonoma al servizio della comunità, con una gestione unitaria. Tale legge attribuisce all'Assessorato alla Cultura le attività di pianificazione, coordinamento ed ispezione dell'organizzazione e dei servizi dei musei, stabilendo all'art. 10 l'integrazione nel Sistema di tutti i musei esistenti o di futura creazione nella regione.

²⁷ Cfr. www.juntadeandalucia.es/cultura

La creazione di nuovi musei è regolata dal Decreto n. 284 del 28 novembre 1995, che predispone un apposito Registro dei Musei dell'Andalusia come strumento di omologazione fra tutti i musei della regione; i musei iscritti nel Registro possono ricevere aiuti e sovvenzioni dalla Regione Andalusia secondo l'Ordinanza del 2 settembre 2002. Attualmente della rete fanno parte 35 musei eterogenei per proprietà (musei di titolarità regionale, musei di titolarità statale, gestiti dalla Regione Andalusia, musei di titolarità pubblica non regionale e musei di titolarità privata) e tipologia (musei archeologici, musei di arte contemporanea, musei di etnografia e antropologia, musei di belle arti, musei generali e musei specializzati). Tra tutte le province, Cordoba è quella con il maggior numero di musei iscritti.

Inoltre, in Spagna si rileva una cospicua concentrazione di ecomusei (27).

Appendice 2.1

Il Sistema Museale «Le Terre del Rinascimento»: Un approfondimento

1. I MUSEI DEL SISTEMA

Il 29 gennaio del 1997 è la data che segna la nascita del Sistema Museale «Le Terre del Rinascimento», realizzato dal Museo Leonardiano di Vinci, dal Museo Archeologico e della Ceramica di Montelupo Fiorentino e dal Museo della Collegiata di S. Andrea di Empoli¹.

1.1 Il Museo Leonardiano di Vinci

È un museo civico di storia della scienza che espone modelli di macchine, costruite tutte nel '900, tratte dai *Codici di Leonardo* o da *fogli sciolti*. Il museo apre i battenti nel castello di Vinci il 15 aprile 1953 per il gesto generoso della IBM che, in occasione delle manifestazioni di chiusura del V centenario della nascita di Leonardo, donò al Comune di Vinci un'intera serie di modelli ricostruiti sulla base dei disegni contenuti nei Codici di Leonardo.

Ad oggi, la *missione* del museo non trova formalizzazione in nessun documento ufficiale, ma può essere così identificata: conservare, studiare, valorizzare e promuovere l'opera scientifica di Leonardo.

Il Museo Leonardiano non limita la sua attività ad una mera esposizione delle opere scientifiche di Leonardo, ma sviluppa un'intensa attività di studio e di valorizzazione dell'opera dello scienziato. In particolare, l'attività di studio viene attuata in collaborazione con la Biblioteca Leonardiana che rappresenta per il museo una imprescindibile fonte di informazioni su Leonardo. Allo

¹ Per un approfondimento del tema si veda: CIAPONI F., DAINELLI F., MAINARDI M., SIBILIO PARRI B., *Il sistema museale nella prospettiva del controllo di gestione. Il caso del Sistema Museale «Le Terre del Rinascimento»*, WP. del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, n. 16, dicembre 2004.

stesso tempo il museo cerca di valorizzare il suo patrimonio scientifico organizzando manifestazioni su temi specifici dell'opera di Leonardo, durante le quali vengono illustrati i risultati degli studi e delle ricerche effettuate in collaborazione con la Biblioteca Leonardiana.

L'apertura dei locali del museo è garantita da un custode e dall'ausilio di volontari. La stessa cosa accade per le visite (esclusivamente su prenotazione) alla casa natale di Leonardo. Il servizio di biglietteria e di cassa, invece, è gestito da una cooperativa che ha vinto la relativa gara di appalto. Infine, per quanto concerne l'attività di manutenzione e restauro dei modelli delle macchine, questa è affidata esternamente ad alcuni artigiani locali. La gestione del museo può essere rappresentata dalla catena del valore come da figura 1.

Il sistema informativo del museo, per ciò che riguarda la rendicontazione finanziaria dell'attività svolta, è inglobato in quello del Comune di Vinci. Il piano dei conti del Comune, comunque, mostra una sezione intitolata esclusivamente alle attività di competenza del museo. Questa sezione, sebbene mostri zone poco chiare, mette in evidenza le varie aree di gestione in cui è articolata l'attività del museo. Tuttavia, per una approfondita analisi dei risultati gestionali questo schema contabile risulta lacunoso, soprattutto nell'identificazione delle entrate. Per questa ragione la direzione del museo ha predisposto un sistema di rendicontazione extra-contabile che monitorizza la natura e la composizione dei proventi conseguiti nello svolgimento delle numerose attività. Sempre in via extra-contabile, la direzione del Museo annota costantemente il flusso dei visitatori, sia dell'esposizione permanente, sia delle mostre temporanee.

1.2 Il Museo Archeologico e della Ceramica di Montelupo Fiorentino

Fu costituito nel 1983 e inizialmente vi lavoravano il direttore e un custode su una superficie a disposizione di 400 mq, di cui 250 aperta al pubblico. Attualmente, il museo conta 1950 mq di superficie utile, di cui 800 aperta al pubblico (13 sale), 600 mq destinati all'attività didattica e promozionale, 200 mq adibiti a laboratorio ceramico, 250 mq sui quali insiste una vecchia fornace, 50 mq per la gestione di mostre temporanee, 50 mq occupati dalla sala conferenze.

La missione si legge direttamente nello statuto del museo civico: "Il comune di Montelupo Fiorentino considera il Museo Comunale della ceramica e del territorio uno strumento culturale al servizio dei cittadini".

Accanto al Comune è inoltre presente un'altra realtà che contribuisce in modo significativo al finanziamento del museo. Si tratta della Fondazione

“Museo Montelupo”, costituita nel 1988, il cui scopo è quello di contribuire all’attività scientifica e promozionale del museo e all’incremento del patrimonio di documentazione storica ed archeologica.

La gestione del museo è molto articolata e prevede lo svolgimento di numerose attività fra cui segnaliamo quelle relative agli scavi archeologici, agli interventi di restauro e all’allestimento delle esposizioni. Inoltre, vengono anche organizzati corsi di ceramica e convegni/conferenze per diffondere il tema. La gestione del museo può essere rappresentata dalla catena del valore come da figura 2.

Il museo è dotato di un apparato informativo che comprende:

- a) il piano dei conti definito dal Comune di Montelupo Fiorentino, con il quale sono rilevate uscite ed entrate afferenti al museo, distinte in diversi capitoli di spesa;
- b) strumenti di rilevazione extra-contabile, decisi dalla direzione del museo, per monitorare la composizione qualitativa dei visitatori;
- c) rilevazioni *ad hoc* utilizzate per la programmazione e il controllo di singoli progetti.

La comunicazione all’esterno viene principalmente effettuata attraverso l’utilizzo del *sito web*, fornendo indicazioni sulle molteplici attività che sono state svolte e quelle che sono in corso di svolgimento. Manca, invece, una rendicontazione economico-finanziaria sull’impiego delle risorse.

1.3 Il Museo della Collegiata di S. Andrea di Empoli

La raccolta di opere d’arte, di proprietà della propositura di S. Andrea, presente in questo museo è gestita dal 1990, con apposita convenzione, dal Comune di Empoli.

La *missione*, per così dire *core*, del museo è individuabile nella valorizzazione della raccolta di opere d’arte esistenti al suo interno e nella tutela dell’identità del museo come espressione dell’arte religiosa.

Rientrano sempre nella missione anche le seguenti attività:

- svolgimento nei locali del museo di iniziative a carattere promozionale e culturale;
- programmazione di progetti per la valorizzazione della raccolta museale;
- programmazione di progetti per l’adozione di strumenti didattici di corredo della collezione;
- programmazione di progetti di ricerca su tematiche della cultura del territorio.

Al riguardo non va sottaciuto che la stessa convenzione considera un obiettivo strategico la promozione delle visite a scopo didattico.

L'insieme delle attività svolte dal museo è rappresentato dalla catena del valore come da figura 3.

Quanto al sistema informativo (amministrativo-contabile) del museo va osservato che questo si sostanzia in una semplice reportistica delle spese effettuate rispetto all'assegnazione dei fondi e ciò a motivo del fatto che esso si basa sulla contabilità finanziaria del Comune. Trattandosi di un museo collocato nell'ambito di una più ampia struttura – quella dell'ente locale di appartenenza – il “bilancio” stesso del museo è frutto di una ricostruzione extra contabile e presenta il pareggio tra entrate e uscite.

Infine, merita rilevare che non risultano utilizzati strumenti di rendicontazione economico-finanziaria sull'impiego delle risorse. Comunque è interessante evidenziare che una semplice osservazione dell'andamento economico vede prevalere decisamente le spese del personale rispetto ad altri oneri.

2. IL SISTEMA MUSEALE

2.1 Missione, soluzioni organizzative, iniziative intraprese

Il Sistema Museale delle «Terre del Rinascimento» prende vita con la firma di una convenzione tra i tre Comuni interessati (Empoli, Montelupo Fiorentino e Vinci).

Questo documento, composto da una premessa e da nove articoli, delinea per sommi capi la *missione*, gli obiettivi di breve-medio termine e la struttura organizzativa del Sistema Museale.

In particolare, con riferimento alla *missione* del Sistema, già nella premessa della convenzione si legge che i *Comuni di Empoli, Montelupo Fiorentino e Vinci intendono perseguire in maniera coordinata un'opera di conservazione, tutela e valorizzazione dei propri beni culturali, e in particolare dei Musei di proprietà o comunque in gestione ai suddetti Comuni*. Pur nella sua estrema sinteticità, la premessa con la quale si apre la convenzione mette in rilievo la volontà dei tre Comuni di promuovere un'azione coordinata, e quindi *sistemica*, per la conservazione, tutela e valorizzazione, che deve essere qui intesa nel senso di promozione e diffusione, del proprio patrimonio culturale in generale ed, in particolare, dei Musei di proprietà od in gestione².

² La distinzione fra Musei di proprietà e Musei in gestione è stata inserita per accogliere all'interno del Sistema il Museo della Collegiata di S. Andrea di Empoli. Infatti, la proprietà

La premessa della *convenzione* individua anche un primo obiettivo che il Sistema deve perseguire. Si tratta *dell'integrazione e dello sviluppo delle proprie risorse scientifico-tecniche e strumentali*.

Questo obiettivo, di carattere generale ed astratto, viene meglio declinato all'interno dei nove articoli della convenzione. Infatti, l'art. 1 della convenzione stabilisce che il nascento Sistema deve procedere *alla realizzazione di un laboratorio multimediale ed alla produzione di applicazioni multimediali di supporto alle attività culturali e turistiche*.

Nel delineare questo obiettivo viene anche sottolineato con forza il legame indissolubile che esiste fra un territorio, il suo patrimonio culturale ed il turismo. In questi, infatti, sono identificati i tre aspetti di un sistema vincente: un territorio, che grazie al suo patrimonio culturale sia in grado di attrarre cospicui flussi turistici, che, a loro volta, costituiscono il volano che alimenta la prosperità del territorio stesso.

La *convenzione* non si limita ad indicare la *missione* e gli obiettivi di natura più operativa che il Sistema deve perseguire, ma individua anche il modello di *governance* in base al quale il sistema stesso deve essere gestito. In particolare, per quanto concerne l'iniziativa del *laboratorio multimediale* viene dato l'incarico al Comune di Vinci di predisporre tutti gli atti necessari allo scopo. Più precisamente, è il Comune di Vinci che deve mettere a disposizione i locali dove far sorgere il laboratorio, che deve svolgere le procedure necessarie per l'acquisto delle attrezzature ed, infine, che deve attivare eventuali collaborazioni esterne ove queste si rendessero necessarie.

Per il controllo dell'iniziativa, l'art. 7 della convenzione istituisce un *comitato tecnico*, composto dai direttori o dai responsabili ad altro titolo dei Musei aderenti al progetto, con il compito di sovrintendere al progetto di cooperazione ed ai relativi programmi attuativi e di programmare l'utilizzo del laboratorio. La convenzione stabilisce anche che i Comuni interessati devono, ogni tre mesi, verificare i risultati ottenuti con l'attuazione delle attività previste dal progetto.

Nella prospettiva finanziaria, per la realizzazione del laboratorio multimediale, vengono previsti finanziamenti pari a 150 milioni di lire, così suddivisi: 50 milioni dalla Regione Toscana e 25 milioni ciascuno dalla Provincia di Firenze, dal Comune di Empoli, dal Comune di Montelupo Fiorentino e dal Comune di Vinci.

del Museo è della Propositura di Empoli, al Comune, tuttavia, sono state delegate tutte le funzioni gestionali.

Al Comune di Vinci, in qualità di capofila del Sistema, viene assegnata la gestione dei finanziamenti raccolti. Inoltre, anche i beni e le attrezzature acquistate con tali risorse entrano di diritto nel patrimonio indisponibile del Comune di Vinci. (art. 3). Tuttavia, ai Comuni firmatari viene lasciato libero accesso al laboratorio multimediale che deve, però, essere utilizzato nel rispetto della programmazione stabilita dal comitato tecnico e sotto il suo controllo (art. 6).

Nel testo della convenzione si coglie l'importanza che l'iniziativa può avere in termini economici. Infatti, viene data la possibilità di commercializzare i prodotti del laboratorio sia all'interno dei singoli Musei, sia sul libero mercato (art. 6).

Sebbene il Sistema Museale delle «Terre del Rinascimento» veda il suo atto di nascita *formale* nel gennaio del 1997, è possibile affermare che, sotto un profilo *sostanziale*, i tre Musei erano già uniti a *sistema*.

Infatti, alla fine del 1994 il Comune di Vinci presenta alla Regione Toscana, anche a nome dei Comuni di Empoli e Montelupo Fiorentino, la richiesta per il finanziamento del laboratorio museale. Si tratta proprio di quello stesso progetto che rappresenterà il primo obiettivo della convenzione stipulata poco più di due anni dopo.

Inoltre, sempre alla fine del 1994, fra i tre Musei viene istituito un *biglietto unico* che consentiva l'accesso indistinto ai vari siti culturali. È questo l'atto più importante, anche agli occhi della comunità locale, che rende concreta l'idea di un sistema già esistente nei fatti.

L'anno successivo, nel 1995, viene creato un *ufficio di informazione e promozione turistica intercomunale* (U.T.I.), con il compito di comunicare e promuovere le iniziative del sistema alla massa di turisti che si affacciavano sul territorio. A questa iniziativa aderisce pure il Comune di Cerreto Guidi che non aveva potuto istituire il biglietto unico assieme agli altri tre comuni in quanto il Museo di riferimento, essendo di proprietà Statale, non poteva aderire all'accordo. Questo Ufficio, oltre a svolgere la funzione di accoglienza dei turisti, si è impegnato nell'attività di promozione.

Le iniziative del Sistema, ancorché non codificato, non si fermano qui. Nel 1996, con deliberazione del Consiglio Provinciale, la Provincia di Firenze ammette a finanziamento il progetto presentato dal Comune di Montelupo Fiorentino, anche a nome dei Comuni di Empoli e Vinci, relativo alla trasformazione del Laboratorio di produzione video e fotografico del Museo di Montelupo in Laboratorio del Sistema Museale mediante l'acquisizione di nuove apparecchiature. Il finanziamento della Provincia ammonta a 31,5 milioni di

lire a fronte di un costo complessivo del progetto di 90 milioni, dei quali 58 milioni a carico dei Comuni di Empoli, Montelupo Fiorentino e Vinci, ripartiti nella misura di 19,5 milioni per ciascun Comune.

Nel 1997, come detto, viene formalizzata la convenzione che sancisce la nascita del sistema museale.

Nel 1999, la Provincia di Firenze concede al Comune di Vinci, in qualità di capofila, un contributo di 30,5 milioni di lire per un “*Progetto di comunicazione intramuseale*” – presentato a nome del sistema museale “Le Terre del Rinascimento” su un costo complessivo del progetto pari a 80 milioni. Sempre nel 1999, la Giunta Regionale approva un ulteriore contributo di 30 milioni per lo stesso progetto.

La disponibilità complessiva ammonta dunque a 110 milioni, dei quali 49 milioni a carico dei 4 Comuni. Tale somma complessiva viene impegnata per:

1. la realizzazione del servizio di audioguide per il sistema museale;
2. un incarico di consulenza per uno studio di fattibilità relativo alla introduzione delle nuove tecnologie di comunicazione nei musei;
3. inizio di un programma di produzione di ipertesti/multimediali per la documentazione del patrimonio museale e dei beni culturali del sistema.

Nel 2000 la Provincia di Firenze concede al Comune di Vinci, in qualità di capofila, un contributo di 20 milioni per il “Progetto di comunicazione intramuseale / II fase” – presentato a nome del sistema museale “Le Terre del Rinascimento” su un costo complessivo del progetto pari a 50 milioni.

Nel 2001 la Provincia di Firenze concede al Comune di Vinci, in qualità di capofila del sistema museale, un contributo di 20 milioni destinato alla realizzazione del seguente progetto: “Terre del Rinascimento: estensione della catalogazione dei beni storico-artistici e programma di valorizzazione permanente dell’arte contemporanea”.

Allo stato attuale, sono all’attenzione delle varie amministrazioni comunali il rinnovo sia della convenzione del sistema museale, sia di quella dell’ufficio turistico.

2.2 La catena del valore

La sua costruzione relativamente al sistema museale “Le Terre del Rinascimento” è frutto della lettura incrociata delle catene del valore dei Musei Archeologico e della Ceramica di Montelupo Fiorentino, della Collegiata di S. Andrea di Empoli e Leonardiano di Vinci.

Da essa emerge che, pur essendo molto differente il patrimonio artistico e culturale di cui ogni museo dispone e quindi l'attività che intorno ad esso ciascuno sviluppa, le tre realtà hanno realizzato alcuni progetti di comune interesse. Questi investono aree diverse – ricerca e sviluppo, conservazione, esposizione, promozione – e comunque risultano funzionali alle finalità istituzionali del sistema.

Va considerato che molti progetti sono stati ideati e poi realizzati nel periodo iniziale di vita del sistema ed alcuni ancora prima della formalizzazione della convenzione. In tempi recenti si è assistito, invece, ad un arresto della creazione di iniziative comuni ad opera dei tre musei; è significativo notare che l'ultima attività che impegna le unità del sistema è frutto di una proposta avanzata dalla Provincia di Firenze.

L'analisi della catena del valore evidenzia l'esistenza di vari spazi di collaborazione che giustificherebbero la progettazione insieme di nuove iniziative, coerenti con la missione di ogni museo e con quella del sistema museale, volte a migliorare la performance di ciascuna unità e a rafforzare il ruolo della rete.

Considerando l'evidenza dei fatti, si intuisce che vi sono più ambiti nei quali gli attori del sistema potrebbero investire per realizzare altre attività che potrebbero fortificare il loro legame a vantaggio della diffusione della cultura fra la popolazione del territorio e dell'azione di richiamo nei confronti di flussi turistici.

Ciò nonostante, sembra che le relazioni fra i tre musei si siano indebolite, che l'impegno nella progettazione comune si sia ridotto, addirittura che la stessa esistenza del sistema sia messa in discussione.

Da quanto è emerso dall'indagine svolta, è possibile individuare un freno alla collaborazione fra i tre musei nella fragilità degli "scambi sociali" che fra di essi intercorrono. Infatti, attualmente appare deteriorato il clima partecipativo necessario al successo delle iniziative comuni a causa di taluni rapporti conflittuali. Inoltre, manca, a livello di assetto organizzativo, un organo *super partes* capace di dirimere le situazioni di attrito e di favorire l'interpretazione delle diverse posizioni.

Le difficoltà di relazione sembrano essere la causa principale a cui imputare i problemi del sistema museale.

2.3 Il sistema informativo

Il sistema informativo proprio de "Le Terre del Rinascimento" raccoglie un insieme di dati finanziari che documentano le assegnazioni di fondi per l'attua-

zione di specifici progetti e gli utilizzi degli stessi. Siamo, quindi, in presenza di una forma di rendicontazione *ex post* limitata a valori monetari e relativa ai soli progetti del sistema museale finanziati da parte della Regione Toscana, della Provincia di Firenze e dei Comuni *partner*. In molti progetti è stato incaricato il Comune di Vinci del ruolo di capofila e, pertanto, a cura del suo personale amministrativo è stata predisposta questa rendicontazione.

Non è stata effettuata alcuna rilevazione degli *output* dei progetti e dei loro risultati, anche se previsto dalla convenzione. A tal fine sarebbe stato necessario effettuare specifiche misurazioni quantitative non monetarie e qualitative. Queste avrebbero consentito di verificare l'efficacia e l'efficienza dell'impiego delle risorse rese disponibili ai fini collaborativi e, soprattutto, la soddisfazione o meno dei musei riguardo alla loro partecipazione alle varie iniziative.

Di fatto, una scarsa cultura della programmazione e controllo unitamente a difficoltà negli scambi sociali non hanno favorito la creazione di un sistema di informazioni sulle attività del sistema museale.

Manca anche un sistema di comunicazione interno alla rete che consenta di diffondere con regolarità e continuità le rilevazioni effettuate.

Certamente le difficoltà che hanno frenato l'ideazione di progetti comuni hanno pure impedito la realizzazione di un sistema informativo e di comunicazione, presupposto necessario ed indispensabile all'implementazione di un controllo di gestione e di un controllo relazionale del sistema museale.

2.4 Osservazioni di sintesi

La creazione del Sistema Museale “Le Terre del Rinascimento” – tramite apposita convenzione – rappresenta un processo collaborativo per la gestione di attività comuni fondato sulla prossimità geografica dei musei interessati e volto prioritariamente ad ottenere, attraverso forme di cooperazione in progetti culturali comuni, forme di finanziamento altrimenti non ottenibili dai singoli componenti. In questo senso la costituzione in sistema ha prodotto *sinergie finanziarie* intese queste come possibilità di accesso a nuove vie di finanziamento sprigionatesi per effetto della costituzione in sistema.

Del resto la stessa Regione Toscana ha utilizzato lo strumento “finanziario” per stimolare e promuovere la costruzione di sistemi e reti museali. Non desta pertanto sorpresa il fatto che la costituzione del sistema museale in oggetto trovi la primordiale ragion d'essere nell'ottenimento di finanziamenti aggiuntivi. È questo un obiettivo palesemente dichiarato dagli attori del sistema museale ed emerso chiaramente dalle risultanze della ricerca in sede di colloquio.

Prima di passare all'individuazione dei risultati prodotti dal sistema in termini di vantaggi è bene ricordare che:

1. siamo di fronte a musei le cui collezioni d'arte non sono omogenee. L'assenza di omogeneità delle collezioni non ha dato luogo ad uno scambio di risorse "artistiche" tra musei;
2. non è risultato poi particolarmente significativo il rinvio di pubblico tra un museo e l'altro del sistema, sebbene un incremento del flusso dei visitatori da parte dei musei "minori" sotto questo profilo, abbia costituito una loro legittima aspettativa. Non si deve peraltro dimenticare che anche l'utenza dei diversi musei risulta molto differenziata in quanto a gusti culturali;
3. la prospettazione dei vantaggi conseguiti attraverso la costituzione dei musei in sistema non è sempre il frutto di appropriate misurazioni quantitative. Piuttosto più spesso proviene dalla percezione degli stessi addetti ai lavori. Siamo, infatti, di fronte in taluni casi a vantaggi immateriali non suscettibili di una loro immediata valorizzazione economica atteso che afferiscono a *risorse invisibili*.

Ciò detto, possono essere individuati alcuni vantaggi derivanti dall'appartenenza del singolo museo alla comunità allargata qual è il sistema museale. Possiamo elencare i seguenti:

- accesso a finanziamenti pubblici regionali riservati esclusivamente al sistema museale (*sinergie finanziarie*);
- conseguimento di economie di scala (*sinergie economiche*) connesse allo svolgimento in comune di servizi (si pensi alla realizzazione del laboratorio multimediale a servizio del sistema museale Empoli-Montelupo-Vinci, al progetto comune di catalogazione dei beni culturali del sistema museale e alla realizzazione di autoguide, a servizi affidati a cooperative per la gestione accentrata di servizi, tanto per citarne alcuni);
- maggior *visibilità* delle singole componenti nell'ambito del sistema anche in relazione ad una maggiore integrazione tra servizi culturali e politica del territorio;
- creazione di un logo "*Le terre del rinascimento*" suscettibile di produrre un effetto trainante nel rapporto territorio – cultura – turismo. Sicuramente questo ha rappresentato un investimento di risorse per ottenere risultati in termini di maggior visibilità anche attraverso l'apertura di un *sito web*.

L'istituzione di un biglietto unico tra i musei appartenenti allo stesso sistema potrebbe apparire come testimonianza ulteriore di una forma di integra-

zione³ tra i vari musei appartenenti al sistema museale. Tuttavia, va rilevato che non erano stati stipulati accordi a livello di sistema volti a canalizzare, in modo vincolante, i proventi derivanti dalla vendita del biglietto unico in iniziative di sistema, ossia in una sorta di “cassa comune” da destinare a progetti condivisi. Inoltre, recentemente, decisioni in merito al prezzo di ingresso ad un singolo museo sono state assunte senza tener conto dei precedenti accordi ed in evidente contrasto con essi. Ciò è una conferma del clima scarsamente partecipativo e di tensione attualmente esistente a livello di *governance* ed è forse quest’ultimo aspetto che non ha permesso ai vari attori di cogliere appieno i vantaggi dell’agire e fare “sistema”.



Figura 1 – Catena del valore del Museo Leonardiano di Vinci



Figura 2 – Catena del valore del Museo Archeologico e della Ceramica di Montelupo Fiorentino

³ Con ciò non si vuol certo affermare che sarebbe stato sufficiente istituire un biglietto unico per costituirsi in sistema museale.



Figura 3 – Catena del valore del Museo della Collegiata di Empoli

Appendice 2.2

Gli ecomusei in toscana: i casi del casentino e della montagna pistoiese

PREMESSA

All'interno del quadro dei sistemi museali in Toscana, emergono delle realtà di più recente costituzione, nate e sviluppatesi proprio attraverso un'organizzazione in forma di sistema museale: gli ecomusei.

Gli ecomusei si sviluppano su un'area territoriale piuttosto estesa e non si limitano ad esporre una collezione come i musei tradizionali, bensì un intero patrimonio che arriva a quasi a coincidere con tutto ciò che è presente su quel determinato territorio. Per la loro interdisciplinarietà e per l'esigenza di creare degli itinerari diffusi sul territorio di riferimento, si prestano ad una forma organizzativa di tipo sistemico.

In Toscana le due esperienze in più avanzato stato di sviluppo sono l'Ecomuseo del Casentino e l'Ecomuseo della Montagna Pistoiese.

1. L'ECOMUSEO DEL CASENTINO

L'Ecomuseo del Casentino interessa tutti i Comuni della Comunità Montana del Casentino, con musei, laboratori didattici, centri di documentazione e percorsi all'aperto. Si tratta di un ecomuseo le cui istituzioni sono distribuite su un'estensione territoriale che ricopre l'intera Valle del Casentino, organizzate in sottosistemi che mettono in luce gli elementi che caratterizzano il paesaggio e ripercorrono la dinamica delle connessioni tra ambiente naturale e presenza umana nel tempo.

Soggetto responsabile e coordinatore delle attività culturali e didattiche è il Centro Risorse Educative e Didattiche della Comunità Montana del Casentino (CRED), che costituisce inoltre il soggetto promotore del sistema, che ha dato impulso al processo di costituzione dell'Ecomuseo. Il progetto nasce nel 1996 e prevede già un'articolazione in sei sottosistemi tematici. Le istituzioni, alcune già esistenti, altre riallestite o create ex-novo hanno fatto il loro ingresso nel sistema gradualmente.

Il sistema è molto esteso temporalmente, come testimonia l'ampiezza e la diversità di risorse culturali, storiche, ambientali e paesaggistiche che racchiude. Lo si può definire come un sistema di tipo territoriale-tematico, in quanto oggetto di valorizzazione sono il territorio inteso in senso paesaggistico e ambientale e tutti i suoi elementi patrimoniali, materiali e immateriali¹. L'estensione è comprensoriale in quanto coinvolge più comuni appartenenti allo stesso comprensorio. Le istituzioni museali/assimilate che ne fanno parte sono al momento dieci:

Tabella 1 – L'Ecomuseo del Casentino

Sottosistema di Riferimento	Istituzioni partecipanti
SISTEMA DEL BOSCO	Museo del bosco e della montagna
	Museo della castagna
	Museo del carbonaio
	Museo della polvere da sparo e del contrabbando
SISTEMA DELL'ACQUA	Museo dell'acqua
SISTEMA AGRO –PASTORALE	Museo della casa contadina di Subbiano
	Centro di documentazione della cultura rurale del Casentino
SISTEMA DELLA CIVILTÀ CASTELLANA	Museo di Castel San Niccolò
	Museo della musica di Talla
SISTEMA DELL'ARCHEOLOGIA	Museo archeologico di Partina

Oltre a queste istituzioni l'ecomuseo è dotato di un centro di documentazione e polo informativo allestito all'interno del Castello dei Conti Guidi a Poppi, punto strategico per far conoscere i percorsi dell'ecomuseo nonché di nuove strutture in fase di allestimento che andranno a costituire nuovi sottosistemi².

Per il coordinamento e l'organizzazione dell'ecomuseo la Comunità Montana, con l'ausilio dei responsabili delle istituzioni locali interessate, ha predisposto un regolamento unico per tutto il sistema, giunto di recente all'approvazione unanime. Tale regolamento, oltre ad istituire formalmente l'ecomuseo,

¹ Si fa riferimento alle pratiche di vita e di lavoro, alle produzioni locali, alla lingua, alle tradizioni popolari e gastronomiche.

² Si fa riferimento qui al sistema manifatturiero di futura costituzione.

definendone le strutture e le finalità, individua in maniera ampia compiti e responsabilità in capo alle singole realtà museali, organi del sistema, creazione di un centro servizi, che si identifica con il servizio CRED della Comunità Montana, linee generali di gestione.

Nonostante la presenza del regolamento di sistema e del coordinamento centrale della Comunità Montana, si è preferito lasciare spazio alle singole realtà locali per quanto concerne la gestione e l'organizzazione dell'apertura, delle visite e delle attività.

Vediamo alcuni dati specifici relativi alle istituzioni che ne fanno parte. Le categorie rilevate sono 6 (tabella 2).

Se andiamo a guardare i contenuti/discipline del materiale esposto, escludendo il Museo Archeologico, nelle altre istituzioni prevalgono nettamente oggetti e materiali legati alla cultura del lavoro popolare e contadino, agli arredi e quindi agli insediamenti tipici della zona, all'artigianato, alle produzioni alimentari legate sempre all'attività della valle prevalentemente agricola e pastorale, nonché alla storia.

La proprietà delle istituzioni (tabella 3) è in gran parte pubblica di ente locale, ma fra i proprietari vi sono anche associazioni private e privati cittadini: si tratta di casi di raccolte di oggetti appartenenti a soggetti privati o associazioni, che sono state messe a disposizione per l'allestimento di strutture espositive da inserire nel sistema ecomuseale.

Le istituzioni ricorrono soprattutto a personale volontario della comunità locale e non possono garantire da sole un'adeguata offerta al pubblico in termini di apertura, visite guidate, ecc., nonostante ciò il personale e l'offerta di servizi non vengono ancora condivisi a livello di sistema. La mancanza di coordinamento si rileva nelle stesse modalità di apertura e d'ingresso delle singole istituzioni: 5 sono aperte con orario prestabilito, 5 con visite a richiesta. Di queste 8 sono a entrata gratuita/libro visitatori e 2 prevedono un biglietto singolo.

A tale proposito il regolamento prevede che le singole realtà adottino un orario di apertura che garantisca adeguate condizioni di accesso almeno il sabato e/o

Tabella 2 – L'Ecomuseo del Casentino. Numero di istituzioni per categoria prevalente

Categoria prevalente	Numero di istituzioni
Territoriale	4
Specializzato	2
Archeologia	1
Etnografia e antropologia	1
Scienza e Tecnica	1
Storia	1

Tabella 3 – L'Ecomuseo del Casentino. Numero di istituzioni per tipologia di ente proprietario

Tipologia ente proprietario	Numero di istituzioni
Comune	7
Associazioni private	1
Misto Comune/Comunità Montana	1
Misto privato cittadino/Associazioni private	1

la domenica, che sarà diverso fra periodo estivo ed invernale, oltre alla costituzione di un sistema di bigliettazione coordinata tra tutti i musei della rete.

A livello di sistema sono stati realizzati depliant e guide brevi, pannelli illustrativi e segnaletica esterna, mentre attività promozionali e pubblicitarie ed eventi culturali, vengono organizzate sia internamente che nell'ambito del sistema, con il coinvolgimento di soggetti esterni, quali le associazioni locali di volontari e la stessa comunità.

2. L'ECOMUSEO DELLA MONTAGNA PISTOIESE

L'Ecomuseo della Montagna Pistoiese testimonia il rapporto incentrato sull'acqua e il bosco, tra il territorio e la sua comunità, attraverso le testimonianze della vita lavorativa, dell'utilizzo dei boschi, le forme d'arte e di cultura popolare. Nasce nel 1989 con un solo sito visitabile, per poi trasformarsi nel corso del tempo in un "sistema" articolato oggi in sei percorsi tematici. Secondo l'indagine l'ecomuseo conta oggi ufficialmente 11 istituzioni museali/assimilate, ciascuna inserita in uno dei sei itinerari all'aperto.

A livello centrale è stato istituito un Punto Informativo, che è anche cuore amministrativo del sistema, situato in Palazzo Achilli a Gavinana e dotato di uno spazio espositivo per mostre temporanee, una saletta conferenze e un sala di accoglienza per i visitatori con documentazione sui vari itinerari tematici.

Il sistema è in continua evoluzione: si aggiungono nel tempo nuove strutture, edifici e percorsi all'aperto e si allestiscono nuovi musei. La sua struttura si presenta lievemente differente rispetto al caso precedente: prevalgono itinerari all'aperto che prevedono lungo il loro percorso, edifici o strutture produttive recuperate e riallestite come spazi espositivi o didattici e centri di documentazione.

Si tratta pur sempre di un sistema territoriale e tematico ma con estensione provinciale. L'ente responsabile e gestore è identificabile nella Provincia di Pistoia, che oltre a coordinare le attività del sistema lo gestisce a livello accentra-

Tabella 4 – L'Ecomuseo della Montagna Pistoiese

SOTTOSISTEMA DI RIFERIMENTO	ISTITUZIONI PARTECIPANTI
ITINERARIO DEL GHIACCIO	- Ghiacciaia della Madonna - Polo didattico espositivo del ghiaccio
ITINERARIO DEL FERRO	- Ferriera Sabatini di Pracchia - Punto Informativo d'Area del ferro + giardino didattico
ITINERARIO DELL'ARTE SACRA E DELLA RELIGIOSITA' POPOLARE	- Museo di arte Sacra della Pieve di Santa Maria Assunta
ITINERARIO DELLA VITA QUOTIDIANA	- Museo della Gente dell'Appennino Pistoiese - Molino di Giamba
ITINERARIO DEL VERDE	- Orto botanico forestale - Polo didattico del verde - Centro Naturalistico - Archeologico
ITINERARIO DELLA PIETRA	- Polo didattico della Pietra

Tabella 5 – L'Ecomuseo della Montagna Pistoiese. Numero di istituzioni per tipologia

Tipologia di istituzione	Numero di istituzioni
Museo-Raccolta	4
Polo didattico	4
Percorsi	2
Orto botanico	1

to; ciò garantisce un'offerta di servizi maggiormente coordinata. Nonostante ciò per l'organizzazione e la gestione il sistema non si è ancora dotato di un regolamento.

Le istituzioni aderenti facenti parte del sistema si articolano secondo le seguenti tipologie, in buona parte non riconducibili a quelle previste dalle classificazioni standard per i musei/istituzioni assimilate.

La categoria prevalente (tabella 6) è quella territoriale, ma si registrano in questo caso anche due istituzioni di storia naturale. Le discipline prevalenti sono invece legate alle attività produttive di epoca pre-industriale tipiche della zona, quella del ghiaccio e del ferro, all'ambiente e a seguire all'arte sacra, alle tradizioni e alla cultura popolare e infine all'archeologia.

La proprietà è prevalentemente pubblica di enti locali, in alcuni casi mista con enti ecclesiastici e stato; si rilevano però anche istituzioni di proprietà di privati, ma conferite a titolo gratuito alla Provincia (tabella 7).

Tabella 6 – L'Ecomuseo della Montagna Pistoiese. Numero di istituzioni per categoria prevalente

Categoria prevalente	Numero di istituzioni
Territoriale	8
Storia naturale e scienze naturali	2
Archeologia	1

Tabella 7 – L'Ecomuseo della Montagna Pistoiese. Numero di istituzioni per tipologia di ente proprietario

Tipologia di ente proprietario	Numero di istituzioni
Comune	4
Misto comune/ente ecclesiastico	2
Misto stato/enti locali	2
Enti e Società private	1
Privato cittadino	1
Stato	1

Segnaletica interna ed esterna, depliant e cataloghi sono stati realizzati a livello centrale, le visite guidate sono coordinate e gestite dalla Provincia. La fruibilità delle singole istituzioni non risulta al momento coordinata: 6 strutture su 11 aprono con orario prestabilito, le restanti solo su richiesta; per le modalità d'ingresso si rileva una maggiore omogeneità: tutte prevedono un biglietto d'ingresso, nove hanno anche un biglietto cumulativo.

Il coordinamento a livello di sistema si registra per la produzione di materiale informativo e promozionale e per le visite guidate, a seguire per i laboratori e gli itinerari didattici; per i restanti servizi al pubblico alcune istituzioni si affidano al sistema, altre hanno optato per un mix fra autonomia e coordinamento, limitatamente all'immagine e alla programmazione delle attività didattiche e culturali.

3. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi delle realtà ecomuseali toscane ha fatto emergere una serie di problematiche comuni a entrambe le realtà, pur sviluppatesi in contesti territoriali e amministrativi differenti.

La prima è data dalla mancanza di personale qualificato e impiegato almeno continuativamente nell'ecomuseo, accanto alla quale si conferma il ruolo di

primaria importanza rivestito dall'associazionismo volontario. Nonostante ciò non manca da parte delle istituzioni una spinta a sostegno della formazione di operatori da inserire in tali realtà.

Entrambi gli ecomusei seguono un modello di sviluppo basato su un progetto culturale, attraverso la creazione o il riallestimento di nuove realtà museali o assimilate, col fine di valorizzare il territorio e l'identità sociale e culturale della comunità che vi risiede. In questo si conferma il ruolo fondamentale delle istituzioni locali, che oltre ad aver creato le condizioni favorevoli per l'instaurarsi di ecomusei sul territorio, collaborano alla realizzazione delle attività ad essi connesse.

Il coordinamento del sistema risulta ancora difficile, nonostante ciò la logica di sistema resta la risposta più efficace alle necessità di queste realtà e alla loro missione di tipo sociale.

Importante è anche la collaborazione con operatori locali, quali associazioni, imprenditori e artigiani, scuole e università, al fine di realizzare progetti di sviluppo economico sostenibile, anche per incrementare forme di turismo di qualità.

Si ripropongono infine, problematiche relative alla classificazione delle istituzioni museali innovative che costituiscono questo tipo di sistemi: si cerca una legittimazione ad adottare titolazioni diverse da quelle di museo, che più si adattino ai contenuti e alle funzioni di talune realtà: centri di documentazione, poli didattici, percorsi all'aperto. L'osservazione diretta della realtà, può essere la strada da seguire per individuare almeno alcuni elementi comuni, sulla base dei quali poter definire un progetto come "ecomuseo" e su tale progetto approntare gli strumenti e le strategie di sviluppo più opportuni per queste realtà innovative che si discostano dalla tradizionale logica museale.

Appendice 2.3

Esperienze di sistemi museali nell'area pisana¹

PREMESSA

I casi esaminati si collocano in un territorio abbastanza circoscritto delimitato a nord dal corso del fiume Arno, ad est dalla città di San Miniato, a sud dalla città di Volterra e, ad ovest in prossimità della costa, dai Comuni di Santa Luce e di Castellina Marittima. Si tratta di un territorio geograficamente omogeneo, caratterizzato dalla successione di modesti rilievi collinari alternati a zone pianeggianti situate prevalentemente lungo il fiume Arno.

L'interesse per lo studio di quest'area risiede innanzi tutto nel fatto che essa, pur in un contesto territoriale di non ampie dimensioni, costituisce un campione rappresentativo della realtà toscana e della varietà delle esperienze realizzate. I sistemi museali individuati confermano, infatti, la tendenza rilevata a livello regionale a sviluppare prevalentemente sistemi a tipologia territoriale, con estensione comprensoriale e comunale, testimoniando anche la diffusione del tipo territoriale e tematico, in questo caso rappresentato da un particolare genere come l'ecomuseo.

1. IL SISTEMA MUSEALE SAN MINIATO

Il **Sistema Museale San Miniato**, di tipo territoriale comunale, comprende otto istituzioni, tutte concentrate nella città alta, tra le quali figurano 5 musei-raccolta (Museo Diocesano d'Arte Sacra, Museo archeologico, Collezione dell'Arciconfraternita della Misericordia, Conservatorio di Santa Chiara, Raccolta dell'Accademia degli Euteleti), una chiesa (Oratorio del Loretino), un monumento (Rocca di Federico II) e un percorso (Via Angelica). Si tratta in prevalenza di musei d'arte, benché sussista una certa varietà di categorie disciplinari, come visualizzato di seguito.

¹ È escluso dal presente approfondimento il Sistema museale pisano della città di Pisa in quanto al momento dell'indagine era un sistema ancora in corso di realizzazione.

Tabella 1 – Sistema Museale di San Miniato. Numero di istituzioni per categoria prevalente

Categoria prevalente	Numero di istituzioni
Arte	5
Archeologia	1
Storia	1
Territoriale	1

Il sistema si costituisce formalmente nel 2000 mediante un accordo tra gli Enti pubblici (Amministrazione Comunale e Soprintendenza B.A.A.A.S. di Pisa) e gli Enti privati (Enti ecclesiastici e Associazioni/Istituzioni Culturali)² proprietari e/o responsabili delle strutture museali con il fine di realizzare una gestione integrata ed una promozione comune del ricco patrimonio culturale cittadino. Responsabile e gestore del sistema è il Comune di San Miniato che coordina tutte le attività promozionali e pubblicitarie, nonché in massima parte la gestione del personale con il ricorso anche a incarichi esterni. Il sistema, che ha permesso anche il restauro e l'esposizione di opere e strutture prima non fruibili, si è dotato di un logo e di una segnaletica comuni, di pannelli espositivi, *dépliant* e guida a livello di sistema ed ha attivato un biglietto unico di ingresso, presente in modo esclusivo in sei degli otto poli espositivi (mentre la Rocca di Federico II e il Museo Diocesano mantengono anche il biglietto singolo, costituendo due dei poli più conosciuti e visitati del sistema).

2. IL SISTEMA MUSEALE VOLTERRANO

Il **Sistema museale volterrano**, anch'esso territoriale comunale, riunisce alcune delle principali istituzioni museali cittadine (4 musei-raccolta tra cui il Museo Etrusco Guarnacci e la Pinacoteca e Museo Civico fin dal 1992 ed il Museo Diocesano di Arte dal 1995, cui si è aggiunto nel 2003 l'Ecomuseo dell'Alabastro. Punto museale centrale di Volterra), così suddivise per categoria disciplinare (tabella 2).

La responsabilità e la gestione del sistema museale sono affidate al Comune di Volterra, proprietario o comproprietario di tutte le strutture museali aderenti. Le attività condivise a livello di sistema sono rappresentate dalla realizzazio-

² La Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato, inizialmente presente nel sistema, ha poi rinunciato al progetto.

Tabella 2 – Sistema museale volterrano. Numero di istituzioni per categoria prevalente

Categoria prevalente	Numero di istituzioni
Arte	2
Archeologia	1
Specializzato	1

ne di mostre e manifestazioni culturali, e dall'attivazione di comuni iniziative a livello promozionale e pubblicitario, tra cui la creazione di un biglietto unico di ingresso per tutti i punti museali al fine di una più efficace valorizzazione del patrimonio culturale della città. Rientrano tra i progetti futuri l'ampliamento del sistema museale ad altre importanti strutture museali e/o assimilate presenti in città ed attualmente non ricomprese all'interno del sistema (Palazzo dei Priori, Aree archeologiche e Palazzo Viti) ed inoltre la creazione di una biglietteria automatica finalizzata all'emissione di biglietti singoli per i vari poli museali ed alla progettazione di itinerari di visita personalizzati.

3. L'ECOMUSEO DELL'ALABASTRO

L'Ecomuseo dell'Alabastro, sistema territoriale e tematico ad estensione comprensoriale, comprende 3 musei-raccolta (Ecomuseo dell'Alabastro. Punto museale centrale di Volterra, Ecomuseo dell'Alabastro. Sezione Castellina Marittima, Ecomuseo dell'Alabastro. Sezione Santa Luce) ed un percorso (Ecomuseo dell'Alabastro. Cava Massetto di Santa Luce), tutti di proprietà pubblica, così ripartiti dal punto di vista della categoria prevalente (tabella 3).

Tale sistema, dislocato nei territori dei tre Comuni proprietari delle strutture (Volterra, Castellina Marittima e Santa Luce), è nato nel 2003 e si pone come obiettivi precipi da una parte il recupero dei luoghi legati alle attività di estrazione e di lavorazione dell'alabastro attraverso un percorso spazio-temporale teso a restituire la memoria collettiva complessiva di un'intera comunità; dall'altra un coordinamento tra i vari poli espositivi dei tre Comuni caratteriz-

Tabella 3 – Ecomuseo dell'Alabastro. Numero di istituzioni per categoria prevalente

Categoria prevalente	Numero di istituzioni
Archeologia	1
Storia	1
Specializzato	2

Tabella 4 – Ecomuseo dell'Alabastro

Itinerari	Istituzioni partecipanti
ITINERARIO DELL'ESCAVAZIONE	Ecomuseo dell'Alabastro. Cava Massetto di Santa Luce Ecomuseo dell'Alabastro. Punto museale di Santa Luce Ecomuseo dell'Alabastro. Punto museale di Castellina Marittima Ecomuseo dell'Alabastro. Punto museale centrale di Volterra
ITINERARIO DELLA LAVORAZIONE E DELLA COMMERCIALIZZAZIONE	Ecomuseo dell'Alabastro. Punto museale centrale di Volterra

zati da una stessa tradizione produttiva al fine di una più efficace promozione del territorio sia dal punto di vista economico che a scopi turistici. L'Ecomuseo, le cui sedi espositive sono state progettate contemporaneamente e differenziate sulla base del progetto culturale incentrato sul tema dell'alabastro permettendo anche il recupero di aree minerarie dismesse attraverso l'archeologia industriale, si articola in due itinerari principali (tabella 4).

Gli aspetti salienti della cooperazione, il cui coordinamento è affidato al Comune di Castellina Marittima, riguardano l'adozione di un biglietto unico e di un logo dell'Ecomuseo, la realizzazione di segnaletica, depliant e guide brevi comuni illustranti il percorso dell'ecomuseo, l'affidamento esterno ad una cooperativa dei servizi di biglietteria, punto informazioni, sorveglianza e visite guidate.

4. LA RETE MUSEALE VALDERA

Della **Rete Museale Valdera** fanno parte 5 musei-raccolta (Centro di Documentazione Archeologica della Valdera e Museo Zoologico di Capannoli, Museo del Lavoro e della Civiltà Rurale di Palaia, Museo delle Arti e dei Mestieri del Legno di Cascina, Museo Piaggio "Giovanni Alberto Agnelli" di Pontedera), variamente distribuite quanto a ente proprietario (Comune, Provincia, Ente/società privata, Istituzione culturale privata) e categoria di appartenenza (Tabella 5).

Tale sistema è attivo dal 2000 e si configura come un ampliamento ed uno sviluppo del progetto "Percorsi Archeologici della Valdera" nato nel 1997 dalla collaborazione tra più Enti pubblici, quali la Soprintendenza per i Beni Archeo-

Tabella 5 – Rete Museale Valdera. Numero di istituzioni per categoria prevalente

Categoria prevalente	Numero di istituzioni
Archeologia	1
Etnografia e Antropologia	1
Scienza e Tecnica	1
Specializzato	1
Storia naturale e Scienze naturali	1

logici della Toscana, l'Università degli Studi di Pisa e i Comuni della Valdera con finalità di studio e ricerca scientifica dell'intero territorio del comprensorio per la creazione di itinerari archeologici ed una valorizzazione complessiva delle risorse della valle anche dal punto di vista turistico. Il progetto culturale intorno al quale si è avviata l'esperienza dei "Percorsi" (con il coinvolgimento anche del volontariato locale) si è incentrato sullo studio del popolamento antico attraverso le metodologie della ricerca archeologica (ricognizioni topografiche, scavi archeologici...) ed ha portato alla realizzazione di itinerari storico-culturali, mostre tematiche ed altri eventi culturali e di varie pubblicazioni a carattere sia scientifico che divulgativo. A tale progetto si deve la creazione di un polo museale comune della Valdera per la conservazione e l'esposizione del materiale archeologico recuperato sul territorio (il Centro di Documentazione Archeologica). Un aspetto rilevante è rappresentato dalla condivisione del personale (sulla base di specifici incarichi esterni) in un'ottica di sistema, in particolare di figure professionali specializzate preposte alle funzioni di ricerca scientifica, studio e conservazione del patrimonio recuperato, nonché allo svolgimento di attività educativo-didattiche rivolte prevalentemente alle scuole. Attualmente, come si è detto, la Rete Museale comprende sia il polo museale archeologico della Valdera sia altre strutture museali sorte precedentemente ad esso e situate in quattro Comuni del territorio, Capannoli, Cascina, Palaia e Pontedera, l'ultimo dei quali ricopre il ruolo di ente capofila ed ha compiti di coordinamento soprattutto per quanto riguarda la promozione comune (logo, segnaletica, *dépliant*, guide).

5. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Le quattro realtà analizzate costituiscono modi differenti di interpretare il concetto di sistema museale nell'ambito di un territorio abbastanza ristretto, seppure contraddistinto da specificità di natura storico-culturale ed economica. Pur nella loro diversità, tali sistemi consentono, però, alcune riflessioni co-

muni, sia nel caso dei due sistemi territoriali comunali che in quelli di tipo comprensoriale.

Il Sistema museale di San Miniato e il Sistema museale volterrano presentano, infatti, tratti comuni in primo luogo per la localizzazione delle strutture museali interamente all'interno della città alta, situata sulla sommità di un colle che ne connota fortemente l'aspetto. In entrambi i casi si riscontra un accentramento delle funzioni di coordinamento e di gestione del sistema da parte dell'Ufficio Cultura del Comune, nonostante nel Sistema museale volterrano non si sia ancora raggiunta una gestione integrata di tutte le istituzioni presenti in città e appartenenti a enti proprietari diversi (pubblici e privati), come invece è avvenuto a San Miniato. Un altro aspetto importante comune a queste due realtà riguarda la creazione di un biglietto unico di ingresso per tutte le istituzioni museali facenti parte del sistema, con la conseguente necessità di dotare, però, anche di un biglietto singolo alcuni poli che esercitano una maggiore capacità attrattiva rispetto agli altri, evidenziando così una sproporzione, spesso assai marcata, tra una struttura e l'altra. Per quanto concerne i due sistemi comprensoriali, l'uno territoriale e tematico e l'altro territoriale, è evidente la priorità del progetto culturale (recupero dei mestieri legati all'alabastro e ricerca storico-archeologica) condiviso nell'ambito di contesti territoriali segnati da determinati fattori economici e storico-culturali rispetto alla semplice "messa in rete" di musei/istituzioni assimilate preesistenti sul territorio. Nonostante gli sforzi progettuali compiuti per l'attivazione di sistemi di valorizzazione e promozione comune delle risorse del territorio, sussistono alcuni punti di criticità rappresentati essenzialmente dal mancato coinvolgimento nell'Ecomuseo di altre istituzioni inerenti la produzione dell'alabastro (esistenti a Volterra e in altri Comuni limitrofi) e dalla non definitiva formalizzazione dell'ente responsabile e/o gestore del sistema, e da una scarsa integrazione e coesione tra le varie strutture museali attualmente facenti parte della Rete Museale Valdera.

In tutti i casi presi in esame, in realtà, le forme di cooperazione si sono limitate prevalentemente all'attivazione di strategie comuni nel campo delle attività di valorizzazione, promozione e pubblicità delle istituzioni museali e delle risorse culturali di un territorio, e solo in pochi casi è stato raggiunto un maggior livello di condivisione per quanto riguarda, ad esempio, il personale. Si conferma l'importanza del ruolo degli enti locali, che si fanno promotori delle iniziative volte alla creazione di reti e sistemi museali e che ne coordinano le attività, mentre non si rileva l'adozione di particolari forme organizzative e di gestione in grado di conferire maggiore autonomia e visibilità a tali sistemi.

Appendice 3

Appendice statistica

Tabella A1 – Musei ed istituzioni rispondenti per provincia e tipo di indagine

Provincia	Indagine diretta				Indagine postale			
	Chiusi o in		Istituzione	Rispondenti	Chiusi o in		Istituzione	Rispondenti
	Totale	%			Totale	%		
Arezzo	22	-	22	100,0	29	-	15	51,7
Firenze	52	1	51	100,0	83	5	49	62,8
Grosseto	14	-	14	100,0	20	1	12	63,2
Livorno	11	-	10	90,9	18	1	9	52,9
Lucca	34	-	34	100,0	7	-	3	42,9
Massa C.	3	1	2	100,0	9	1	6	75,0
Pisa	17	-	17	100,0	31	1	23	76,7
Pistoia	17	-	17	100,0	18	-	6	33,3
Prato	7	-	7	100,0	9	1	4	50,0
Siena	26	-	26	100,0	48	3	24	53,3
Toscana	203	2	200	99,5	272	13	151	58,3

Provincia	Totale					
	Chiusi o in		Istituzione	Totale		% copertura
	Aggiunti	Totale		effettivo	Rispondenti	
Arezzo	1	52	-	52	38	73,1
Firenze	1	136	6	130	101	77,7
Grosseto	1	35	1	34	27	79,4
Livorno	-	29	1	28	19	67,9
Lucca	-	41	-	41	37	90,2
Massa C.	-	12	2	10	8	80,0
Pisa	4	52	1	51	44	86,3
Pistoia	2	37	-	37	25	67,6
Prato	-	16	1	15	11	73,3
Siena	1	75	3	72	51	70,8
Toscana	10	485	15	470	361	76,8

Tabella A2 – Musei ed istituzioni rispondenti per tipologia archivio regionale e per tipo di indagine

Tipologia	Indagine diretta				Indagine postale			
	Chiusi/ In		%		Chiusi/ In		%	
	Totale	Istituz.	Risp.	cop.	Totale	Istituz.	Risp.	cop.
Museo/Raccolta	157	2	154	99,4	201	12	110	58,2
Sito archeologico	2	-	2	100,0	8	1	5	71,4
Monumento	9	-	9	100,0	31	-	19	61,3
Chiesa	3	-	3	100,0	10	-	6	60,0
Villa con giardino storico	3	-	3	100,0	5	-	2	40,0
Parco/giardino storico	1	-	1	100,0	3	-	-	-
Acquario/ Giardino	1	-	1	100,0	-	-	-	-
Orto botanico	5	-	5	100,0	2	-	1	50,0
Altro	22	-	22	100,0	12	-	8	66,7
Toscana	203	2	200	99,5	272	13	151	58,3

Tipologia	Totale					
	Chiusi/ In		Totale		%	
	Aggiunti	Totale	Istituzione	effettivo	Risp.	cop.
Museo/Raccolta	6	364	14	350	270	77,1
Sito archeologico	1	11	1	10	8	80,0
Monumento	-	40	-	40	28	70,0
Chiesa	1	14	-	14	10	71,4
Villa con giardino storico	-	8	-	8	5	62,5
Parco/giardino storico	-	4	-	4	1	25,0
Acquario/ Giardino	-	1	-	1	1	100,0
Orto botanico	1	8	-	8	7	87,5
Altro	1	35	-	35	31	88,6
Toscana	10	485	15	470	361	76,8

Tabella A3 – Musei ed istituzioni rispondenti all'indagine per tipologia indagine e tipo di indagine

Tipologia	Tipo di indagine			
	Diretta	Postale	Aggiunti	Totale
Museo/Raccolta	167	125	6	298
Monumento	5	11	-	16
Chiesa	3	5	1	9
Sito archeologico	2	5	1	8
Orto botanico	5	1	1	7
Villa con giardino storico	2	3	-	5
Casa museo	3	1	-	4
Percorsi	3	-	1	4
Polo didattico	4	-	-	4
Parco territoriale	3	-	-	3
Acquario/giardino zoologico	2	-	-	2
Parco/giardino storico	1	-	-	1
Toscana	200	151	10	361

Tabella A4 – Musei ed istituzioni rispondenti all'indagine per tipologia archivio regionale e per tipologia dopo l'indagine

Tipologia	Tipologia tratta dall'indagine						
	Museo/ Raccolta	Sito ar- cheologico	Monu- mento	Chiesa	Villa e g.storico	Parco/ G.storico	Acquario/ G.zoolog.
Museo/Raccolta	260	1	-	1	-	-	1
Sito archeologico	-	5	-	-	-	-	-
Monumento	10	-	13	2	1	-	-
Chiesa	1	1	2	5	-	-	-
Villa con giardino	1	-	-	-	4	-	-
Parco/giardino storico	-	-	-	-	-	1	-
Acquario/ G.zoologico	-	-	-	-	-	-	1
Orto botanico	-	-	-	-	-	-	-
Altro	20	-	1	-	-	-	-
<i>Aggiunte</i>	6	1	-	1	-	-	-
Toscana	298	8	16	9	5	1	2

Tipologia	Tipologia tratta dall'indagine					
	Orto botanico	Casa museo	Percorsi	Polo didattico	Parco territoriale	Totale
Museo/Raccolta	-	3	-	-	-	266
Sito archeologico	-	-	-	-	2	7
Monumento	-	-	2	-	-	28
Chiesa	-	-	-	-	-	9
Villa con giardino storico	-	-	-	-	-	5
Parco/giardino storico	-	-	-	-	-	1
Acquario/ G.zoologico	-	-	-	-	-	1
Orto botanico	6	-	-	-	-	6
Altro	-	1	1	4	1	28
<i>Aggiunte</i>	1	-	1	-	-	10
Toscana	7	4	4	4	3	361

Tabella A5 – Istituzioni per tipologia dopo l'indagine e la ricodifica delle voci altro

Tipologia istituzione	Istituzioni	% istituzioni
Museo - Raccolta	298	82,5
Monumento	16	4,4
Chiesa	9	2,5
Sito Archeologico	8	2,2
Orto botanico	7	1,9
Villa con giardino storico	5	1,4
Casa museo	4	1,1
Percorsi	4	1,1
Polo didattico	4	1,1
Parco territoriale	3	0,8
Acquario - Giardino zoologico	2	0,6
Parco o giardino storico	1	0,3
Totale rispondenti	361	100,0

Tabella A6 – Istituzioni per categoria prevalente e categorie secondarie

Categoria prevalente	Categoria secondaria									
	Arte	Arte contem.	Archeologia	Cultura e spett.	Storia	Storia nat. e scienze naturali	Scienza e tecnica	Etnogr e antrop	Territoriale	Specializzato
Arte	14	5	20	2	8	5	-	2	2	1
Arte contemp.	1	-	-	2	-	-	-	-	-	1
Archeologia	8	1	3	-	4	6	-	1	6	-
Cultura e	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Storia	9	3	1	3	2	-	1	-	-	1
Storia e scienze nat	4	-	5	-	1	3	3	2	5	1
Scienza e tecnica	1	-	-	-	-	2	1	1	1	-
Etnografia / antrop	-	1	2	-	1	-	3	1	5	1
Specializzato	8	2	6	-	6	2	6	6	8	1
Territoriale	3	-	4	1	3	6	5	3	1	2

Tabella A7 – Superficie media per tipologia istituzione (solo istituzioni rispondenti)

Tipologia istituzione	Istituzioni rispondenti	Superficie media rispondenti	N.I.
Museo - Raccolta	257	1.445,9	41
Sito Archeologico	7	11.292,9	1
Monumento	12	880,8	4
Chiesa	8	1.681,3	1
Villa con giardino storico	3	2.159,7	2
Parco o giardino storico	1	100.000,0	0
Acquario - Giardino zoologico	1	350,0	1
Orto botanico	7	31.935,7	0
Casa museo	4	115,0	0
Percorsi	1	10.000,0	3
Polo didattico	4	98,3	0
Parco territoriale	3	41.916,7	0
Totale	308	-	53

Tabella A8 – Istituzioni per classe di superficie e superficie media per classe (mq)

Classe di superficie	Istituzioni	Superficie media per classe
1-50	15	39,7
51-100	39	79,7
101-200	56	161,2
201-300	32	273,6
301-500	47	409,9
501-1000	46	765,2
1001-2000	31	1.489,6
2001-5000	20	3.031,5
5000+	22	34.495,7
n.i.	53	-

Tabella A9 – Istituzioni per tipologia e classe di superficie (mq)

Tipologia	Classi di superficie (mq)										N.r.	Totale
	1 - 50	51 - 100	101 - 200	201 - 300	301 - 500	501 - 1000	1001 - 2000	2001 - 5000	5000	>		
Museo - Raccolta	13	30	52	28	41	42	28	17	6	41	298	
Sito Archeologico	-	1	-	1	-	-	1	-	4	1	8	
Monumento	-	2	3	-	4	1	1	-	1	4	16	
Chiesa	-	1	-	2	1	1	1	1	1	1	9	
Villa con g.storico	-	-	-	-	-	1	-	2	-	2	5	
Parco o g.storico	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	
Acquario/G.zoologico	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2	
Orto botanico	-	1	-	-	-	-	-	-	6	-	7	
Casa museo	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	4	
Percorsi	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	4	
Polo didattico	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	4	
Parco territoriale	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-	3	
Totale	15	39	56	32	47	46	31	20	22	53	361	

Tabella A10 – Superficie media istituzioni rispondenti per tipologia e provincia

Tipologia	Risp.	Sup. media	Tipologia	Risp.	Sup. media
Arezzo			Massa Carrara		
Museo - Raccolta	31	219,6	Museo - Raccolta	5	3.222,0
Firenze			Orto botanico	1	30.000,0
Museo - Raccolta	70	1.004,5	Pisa		
Sito Archeologico	1	100,0	Museo - Raccolta	31	1.090,7
Monumento	6	336,7	Sito Archeologico	1	1.200,0
Chiesa	2	3.650,0	Monumento	3	2.160,0
Villa con g.storico	2	2.750,0	Chiesa	3	1.466,7
Parco o g.storico	1	100.000,0	Orto botanico	1	27.500,0
Casa museo	1	100,0	Pistoia		
Grosseto			Museo - Raccolta	16	641,0
Museo - Raccolta	21	6.745,9	Orto botanico	2	7.050,0
Sito Archeologico	2	30.000,0	Casa museo	1	230,0
Monumento	1	200,0	Percorsi	1	10.000,0
Acquario/G.zoologico	1	350,0	Polo didattico	4	98,3
Livorno			Prato		
Museo - Raccolta	11	836,6	Museo - Raccolta	5	7.436,0
Sito Archeologico	1	5.500,0	Monumento	1	1.729,0
Parco territoriale	2	62.500,0	Parco territoriale	1	750,0
Casa museo	1	50,0	Siena		
Lucca			Museo - Raccolta	41	840,5
Museo - Raccolta	26	453,9	Sito Archeologico	1	12.000,0
Sito Archeologico	1	250,0	Monumento	1	140,0
Chiesa	1	90,0	Chiesa	2	830,0
Orto botanico	2	13.250,0	Villa con g.storico	1	979,0
Casa museo	1	80,0	Orto botanico	1	125.450,0

Tabella A11 – Istituzioni per ente proprietario della sede ed ente proprietario degli oggetti

Ente Proprietario della sede	Ente Proprietario degli oggetti						
	Stato	Regione	Provincia	Comune	Com. montana	Univ. statale	Ist. cult. Pubb.
Stato	29	1	2	9	2	3	-
Regione	-	1	1	-	2	1	-
Provincia	2	-	3	4	-	-	-
Comune	45	1	8	107	1	1	-
Com. Montana	-	-	-	-	2	-	-
Univ. statale	-	-	-	-	-	13	-
Ist.culturale pubb.	-	-	-	-	-	-	4
Ist.culturale priv.	1	-	-	1	-	-	-
Ente eccl./religioso	6	-	2	10	-	-	-
Privati	3	-	1	3	-	1	-
Ass. private	-	-	-	-	-	-	-
Altri Enti locali	-	-	-	-	-	-	-
Enti/Soc. privati	1	-	-	2	1	-	1
Totale	87	3	17	136	8	19	5

Ente Proprietario della sede	Ente Proprietario degli oggetti						
	Ist. cult. Priv.	Ente eccl-religioso	Privato	Ass. priv.	Altri enti locali	Enti/Soc. priv.	Totale
Stato	5	3	-	1	1	1	57
Regione	-	-	-	-	-	-	5
Provincia	1	-	1	-	-	-	11
Comune	14	16	12	4	-	1	210
Com. Montana	1	-	-	-	-	-	3
Univ. statale	-	-	-	-	-	-	13
Ist.culturale pubb.	-	-	-	-	-	-	4
Ist.culturale priv.	13	-	-	-	-	-	15
Ente eccl./religioso	2	34	5	5	-	1	65
Privati	1	-	3	-	-	1	13
Ass. private	-	-	-	15	-	-	15
Altri Enti locali	-	-	-	-	1	-	1
Enti/Soc. privati	2	-	1	-	-	3	11
Totale	39	53	22	25	2	7	

Tabella A12 – Istituzioni per gestore e proprietario

Ente gestore	Ente proprietario						
	Stato	Regione	Provincia	Comune	Com. montana	Università statale	Istit. Cult. Pubb.
Stato	34	-	-	-	-	-	-
Provincia	3	1	5	7	-	-	-
Comune	7	-	-	126	-	-	-
Camera di commercio	1	-	1	2	-	-	-
Comunità montana	2	2	-	1	2	-	-
Università statale	1	1	-	-	-	15	-
Ist.culturale pubblica	-	-	-	5	-	-	3
Ist.culturale privata	2	1	-	14	-	-	-
Ente eccles./ religioso	-	-	-	2	-	-	-
Privato cittadino	1	-	-	5	-	-	-
Associazioni private	-	-	-	18	1	-	-
Enti e Società private	1	-	1	17	-	-	-
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	-	-	-	1	-	-	-
N.r.	1	-	-	3	-	-	-
Totale	53	5	7	201	3	15	3

Ente gestore	Ente proprietario						
	Istit. Cult. Priv.	Ente eccles./ religioso	Privato	Ass. private	Enti/ Società private	Altri Enti locali	Totale
Stato	-	-	3	-	-	-	37
Provincia	-	2	1	-	1	-	20
Comune	2	13	1	2	1	1	153
Camera di commercio	-	-	-	-	-	-	4
Comunità montana	-	-	-	-	-	-	7
Università statale	-	-	-	-	-	-	17
Ist.culturale pubblica	-	-	-	-	-	-	8
Ist.culturale privata	31	4	1	-	-	-	53
Ente eccles./ religioso	-	17	-	-	-	-	19
Privato cittadino	-	-	2	-	-	-	8
Associazioni private	-	2	4	23	1	-	48
Enti e Società private	-	5	1	-	4	-	29
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	-	-	-	-	-	1	2
N.r.	-	-	1	-	1	-	6
Totale	33	43	14	25	8	2	

Tabella A13 – Istituzioni per forma giuridica

Forma giuridica	Istituzioni	% istituzioni
Nessuna forma giuridica	203	56,2
Azienda speciale	5	1,4
Consorzio	2	0,6
Istituto di diritto pubblico	18	5,0
Istituto di diritto privato	3	0,8
Fondazione	11	3,0
Fondazione di partecipazione	1	0,3
Cooperativa	15	4,2
Associazione riconosciuta	44	12,2
Associazione non riconosciuta	9	2,5
Comitato	5	1,4
Srl	6	1,7
Spa	7	1,9
Società di persone	3	0,8
Fabbricera	17	4,7
Non risposto	12	3,3
Totale	361	100,0

Tabella A14 – Istituzioni per ente proprietario e forma giuridica

Tipologia ente proprietario	Forma giuridica							
	Ass. non ric.	Ass. ric.	Az. Spec.	Comitato	Consorzio	Cooperativa	Fabbriceria	Fondazione
Stato	-	2	-	-	-	-	-	1
Regione	-	1	-	-	-	-	-	-
Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-
Comune	5	15	2	2	2	12	-	4
Comunità montana	-	1	-	-	-	-	-	-
Università statale	-	-	-	-	-	-	-	-
Istit. culturale pubblica	-	-	1	-	-	-	-	-
Istit. culturale privata	3	10	-	-	-	-	7	7
Ente ecclesiastico/ religioso	-	6	2	2	-	4	-	-
Privato cittadino	-	4	-	-	-	-	-	-
Enti e Società private	-	-	-	-	-	-	-	-
Associazioni private	1	8	-	1	-	-	10	-
Altri Enti locali	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	9	47	5	5	2	16	17	12

Tipologia ente proprietario	Forma giuridica								
	Fond. part.	Ist. dir. priv.	Ist. dir. pubb.	No f.g.	Società persone	Spa	Srl	N.r.	Totale
Stato	-	-	6	36	-	1	1	1	48
	-	-	-	2	-	-	-	-	3
Provincia	-	-	1	4	-	-	1	-	6
Comune	-	2	4	123	-	5	5	6	187
Comunità montana	-	-	-	2	-	-	-	-	3
Università statale	1	-	7	7	-	-	-	-	15
Istit. culturale pubblica	-	-	-	3	-	-	-	-	4
Istit. culturale privata	-	1	-	3	-	-	-	1	32
Ente ecclesiastico/ religioso	-	-	-	27	1	-	-	2	44
Privato cittadino	-	-	1	3	2	-	-	1	11
Enti e Società private	-	-	-	2	1	-	3	1	7
Associazioni private	-	-	-	3	-	-	-	1	24
Altri Enti locali	-	-	-	2	-	-	-	-	2
Totale	1	3	19	217	4	6	10	9	

Tabella A15 – Istituzioni per ente gestore e forma giuridica

Tipologia ente gestore	Forma giuridica							
	Ass. non ric.	Ass. ric.	Az. Spec.	Comitato	Consorzio	Cooperativa	Fabbriceria	Fondazione
Stato	-	-	-	-	-	-	-	-
Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-
Comune	1	6	4	3	-	8	-	2
Camera di commercio	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunità montana	-	-	-	-	-	-	-	-
Università statale	-	-	-	-	-	-	-	-
Istit. culturale pubblica	1	1	-	-	-	-	-	-
Istit. culturale privata	6	21	-	-	-	-	7	8
Ente ecclesiastico/ religioso	-	2	-	1	-	-	-	-
Privato cittadino	-	-	-	1	-	-	-	-
Enti e Società private	-	-	-	-	1	12	-	-
Associazioni private	2	20	-	1	1	-	10	-
Altri Enti locali	-	-	-	-	-	-	-	-
Non risposto	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	10	50	4	6	2	20	17	10

Tipologia ente gestore	Forma giuridica								Totale
	Fond. part.	Ist.dir. priv.	Ist. dir. pubb.	No f.g.	Società persone	Spa	Srl	N.r.	
Stato	-	-	6	27	-	-	-	1	34
Provincia	-	-	1	14	-	-	-	-	15
Comune	-	-	1	115	-	4	-	-	144
Camera di commercio	-	-	-	2	-	-	-	-	2
Comunità montana	-	-	-	6	-	-	-	-	6
Università statale	1	-	7	8	-	-	-	-	16
Istit. culturale pubblica	-	-	3	3	-	-	-	-	8
Istit. culturale privata	-	1	-	3	-	-	-	1	47
Ente ecclesiastico/ religioso	-	-	-	16	-	-	-	-	19
Privato cittadino	-	-	-	4	1	-	-	1	7
Enti e Società private	-	-	-	1	2	3	5	3	27
Associazioni private	-	2	-	6	1	-	-	2	45
Altri Enti locali	-	-	-	2	-	-	-	-	2
Non risposto	-	-	-	-	-	3	-	1	4
Totale	1	3	18	207	4	10	5	9	

Tabella A16 – Istituzioni per finalità indicate nello statuto/regolamento e attività di promozione e divulgazione

Finalità statuto / regolamento	Promozione e divulgazione				
	Organiz. visite a tema e altri eventi culturali	Organiz. mostre	Attività promozionali	Attività pubblicitarie	Sito Web
Tutela	27	21	26	13	-
Conservazione	45	33	42	30	-
Raccolta	26	18	26	23	1
Valorizzazione	48	38	48	32	1
Ricerca e studio	21	23	20	12	-
Inventariazione	3	4	4	1	-
Catalogazione	1	3	3	3	-
Fruibilità	19	18	17	14	-
Conferenze e convegni	3	4	4	1	-
Attività culturali	15	12	14	11	-
Attività espositive	8	11	8	7	-
Iniziative didattico-educative	17	15	19	11	1
Formazione (corsi, ecc.)	2	2	2	1	-
Promozione	21	17	25	11	-
Pubblicazioni e materiale informativo	5	4	5	3	-
Motivazioni socio-culturali e/o morali/civili	26	16	21	21	1

Tabella A17 – Istituzioni per finalità indicate nello statuto/regolamento e attività svolte nel biennio 2001/2002

Finalità statuto / regolamento	Attività svolte (biennio 2001/2002)					
	Esposizioni temporanee	Conferenze/convegni nazionali	Conferenze/convegni internaz.	Visite guidate	Itinerari didattici	Labor. didattici
Tutela	16	24	4	31	21	13
Conservazione	28	26	9	50	34	24
Raccolta	16	14	6	30	21	16
Valorizzazione	33	36	7	56	43	29
Ricerca e studio	18	17	10	26	18	15
Inventariazione	4	4	-	5	4	3
Catalogazione	3	2	1	4	2	1
Fruibilità	14	13	6	23	17	13
Conferenze e convegni	4	4	3	5	3	3
Attività culturali	11	9	5	18	11	10
Attività espositive	9	7	3	11	6	4
Iniziative didattico-Formazione	12	10	3	22	16	16
Promozione	2	1	1	3	2	2
Pubblicazioni/materiale informativo	15	21	4	27	18	12
Motivazioni socio-culturali morali/civili	4	3	2	6	4	4
	16	14	5	28	19	12

Finalità statuto / regolamento	Attività svolte (biennio 2001/2002)				
	Corsi didattici	Manifestazioni culturali	Studi e ricerche scientifiche	Indagini e sondaggi sui visitatori	Indagini e sondaggi sul pubblico potenziale
Tutela	13	27	22	15	5
Conservazione	18	34	34	19	10
Raccolta	9	21	21	13	7
Valorizzazione	23	45	38	24	12
Ricerca e studio	17	18	21	12	5
Inventariazione	1	3	3	3	1
Catalogazione	1	3	2	4	-
Fruibilità	9	16	10	9	2
Conferenze e convegni	3	3	3	2	1
Attività culturali	10	12	12	9	6
Attività espositive	5	8	6	5	2
Iniziative didattico-Formazione	13	14	15	11	2
Promozione	2	2	3	3	1
Pubblicazioni/materiale informativo	10	21	19	13	5
Motivazioni socio-culturali morali/civili	5	4	5	3	1
	9	21	16	6	3

Finalità statuto / regolamento	Attività svolte (biennio 2001/2002)			
	Produzione materiale informativo	Produzione materiale promozionale	Partecipazione e organizzazione attività promozionali	Sito Web
Tutela	29	26	-	-
Conservazione	42	43	1	-
Raccolta	26	27	-	-
Valorizzazione	48	48	1	1
Ricerca e studio	23	16	1	1
Inventariazione	4	3	-	-
Catalogazione	4	4	-	-
Fruibilità	18	17	1	-
Conferenze e convegni	4	3	1	-
Attività culturali	15	12	1	-
Attività espositive	11	10	1	-
Iniziative didattico-educative	19	14	1	-
Formazione	2	2	-	-
Promozione	27	23	-	-
Pubblicazioni/ materiale informativo	6	4	-	-
Motivazioni socio-culturali moralì/civili	23	25	-	-

Tabella A18 – Istituzioni per statuto/regolamento e documento di programmazione delle attività

Statuto / Regolamento	Documento di programmazione				
	Pluriennale	Annuale	Bilanci preventivi (es_ PEG)	Nessun documento	Non risposto
Statuto	5	31	6	24	3
Regolamento	6	13	1	13	2
Statuto e regolamento	3	11	-	7	-
Documenti altri enti	1	15	1	4	1
Nessuno	11	37	24	128	12
Non risposto	-	-	-	2	-

Tabella A19 – Istituzioni per tipologia e documento di programmazione delle attività

Tipologia	Documento di programmazione				
	Pluriennale	Annuale	Bilanci preventivi (es PEG)	Nessun documento	Non risposto
Museo - Raccolta	23	78	27	154	16
Sito Archeologico	-	2	-	6	-
Monumento	-	5	2	9	-
Chiesa	1	3	-	4	1
Villa con giardino storico	-	3	-	1	1
Parco o giardino storico	-	1	-	-	-
Acquario - Giardino zoologico	-	-	1	1	-
Orto botanico	1	5	-	1	-
Casa museo	-	1	2	1	-
Percorsi	1	2	-	1	-
Polo didattico	-	4	-	-	-
Parco territoriale	-	3	-	-	-

Tabella A20 – Istituzioni per ente proprietario e documento di programmazione delle attività

Ente proprietario	Documento di programmazione				
	Pluriennale	Annuale	Bilanci preventivi (es. PEG)	Nessun documento	Non risposto
Stato	7	19	-	19	3
Regione	-	2	-	1	-
Provincia	-	2	1	2	1
Comune	7	58	30	84	8
Comunità montana	-	3	-	-	-
Università statale	3	2	-	9	1
Ist.culturale pubblica	-	-	-	4	-
Ist.culturale privata	5	9	-	17	1
Ente eccl./religioso	3	4	2	33	2
Privato cittadino	-	3	-	7	1
Enti/Società private	-	3	-	3	1
Associazioni private	2	13	-	9	-
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	-	-	-	1	1

Tabella A21 – Istituzioni per ente gestore e documento di programmazione delle attività

Ente gestore	Documento di programmazione				
	Pluriennale	Annuale	Bilanci preventivi (es. PEG)	Nessun documento	Non risposto
Stato	7	13		13	1
Provincia		11	1	2	1
Comune	7	31	30	70	6
Camera di commercio		1		1	
Comunità montana		4		2	
Università statale	3	3		9	1
Ist.culturale pubblica	1	4		3	
Ist.culturale privata	6	17		24	3
Ente eccl./religioso	3			15	1
Privato cittadino				6	1
Enti/Società private		4	7	14	
Associazioni private	2	19	1	21	2
Altri Enti locali (ASL, ecc.)				1	1
Non risposto		3			1

Tabella A22 – Istituzioni per tipologia e fruibilità

Tipologia	Fruibilità				
	Aperto con orario prestabilito	Aperto solo con visite a richiesta	Chiuso temporan. (lavori, ecc.)	Non risposto	Totale
Museo - Raccolta	247	37	13	1	298
Sito Archeologico	8	-	-	-	8
Monumento	15	-	1	-	16
Chiesa	8	1	-	-	9
Villa con g.storico	4	1	-	-	5
Parco o g.storico	1	-	-	-	1
Acquario/G.zoologico	1	-	1	-	2
Orto botanico	5	1	1	-	7
Casa museo	3	1	-	-	4
Percorsi	3	1	-	-	4
Polo didattico	2	2	-	-	4
Parco territoriale	3	-	-	-	3
Totale	300	44	16	1	361

Tabella A23 – Istituzioni per tipologia di ente proprietario e fruibilità

Ente proprietario	Fruibilità			
	Aperto con orario prestabilito	Aperto solo con visite a richiesta	Chiuso temporan. (lavori, ecc.)	Non risposto
Stato	44	2	1	1
Regione	3	-	-	-
Provincia	5	-	1	-
Comune	160	16	11	-
Comunità montana	3	-	-	-
Università statale	7	7	1	-
Ist.culturale pubblica	2	2	-	-
Ist.culturale privata	26	5	1	-
Ente eccl./religioso	38	6	-	-
Privato cittadino	11	-	-	-
Enti e Società private	5	1	1	-
Associazioni private	18	6	-	-
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	1	1	-	-

Tabella A24 – Redazione del bilancio per tipologia di istituzione

Tipologia	Bilancio		
	Si	No	Non risposto
Museo - Raccolta	46	250	2
Sito Archeologico	-	8	-
Monumento	1	15	-
Chiesa	2	7	-
Villa con giardino storico	-	5	-
Parco o giardino storico	-	1	-
Acquario - Giardino zoologico	-	2	-
Orto botanico	-	7	-
Casa museo	1	3	-
Percorsi	-	4	-
Polo didattico	-	4	-
Parco territoriale	1	2	-

Sistema museale	Tipologia ed estensione sistema		Provincia Istituzioni appartenenti										
			Ar	Fi	Gr	Li	Lu	Ms	Pi	Pt	Po	Si	
Sistema museale della Valdichiana	<i>Terr.</i>	<i>Comp.</i>	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema museale della Valdinievole	<i>Terr.</i>	<i>Comp.</i>	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-
Sistema museale di Ateneo	<i>Terr.</i>	<i>Comp.</i>	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
Sistema museale di Ateneo Senese	<i>Tem.</i>	<i>Com.</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Sistema museale pisano	<i>Terr.</i>	<i>Comp.</i>	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-
Sistema museale pistoiese	<i>Terr.</i>	<i>Com.</i>	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-
Sistema museale pratese	<i>Terr.</i>	<i>Com.</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
Sistema Museale San Miniato	<i>Terr.</i>	<i>Com.</i>	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-
Sistema museale territoriale Mugello - Alto Mugello - Val di Sieve	<i>Terr.</i>	<i>Comp.</i>	-	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema museale toscano	<i>Terr.</i>	<i>Reg.</i>	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1
Sistema museale volterrano	<i>Terr.</i>	<i>Com.</i>	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
Sistema Musei di Massa Marittima	<i>Terr.</i>	<i>Com.</i>	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema Orti Botanici della Provincia di Lucca	<i>TT</i>	<i>Prov.</i>	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Sistema per la Paleontologia	<i>Tem.</i>	<i>Reg.</i>	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Strade del vino	<i>TT</i>	<i>Prov.</i>	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Terre di Toscana	<i>Tem.</i>	<i>Prov.</i>	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Legenda: Terr.=Territoriale; Tem.=Tematico; TT=Territoriale e Tematico
 Com.=Comunale; Prov.=Provinciale; Comp.=Comprensoriale; Reg.=Regionale; Naz.=Nazionale;
 Inter.=Internazionale*

Tabella A27 – Sistemi museali per tipologia, estensione, numero di istituzioni, superficie complessiva, visitatori complessivi, visitatori paganti.

Sistema Museale	Istituzioni appar-tenenti	Superficie	
		% risp.	Superficie
10 Milioni di Anni di Storia Naturale della Toscana	1	100,0	185
AIGBA (Assoc. Internaz. Giardini Botanici Alpini)	1	100,0	30.000
AMAT	10	100,0	130.600
Associazione Musei d'Impresa	1	100,0	3.500
Associazione Nazionale Musei Scientifici	1	100,0	30.000
Ecomuseo del Casentino	10	100,0	1.063
Ecomuseo dell'Alabastro	4	75,0	1.125
Ecomuseo della montagna pistoiese	11	100,0	24.943
Firenze Scienza	3	66,7	620
Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani	1	100,0	30.000
Istituto Valorizzazione Castelli	2	50,0	140
Le Cinque Verdi Terre	4	50,0	520
Le Terre del Rinascimento	4	100,0	1.900
Musei del Borgo di Certaldo	1	100,0	300
Musei del Chianti Fiorentino	6	66,7	533
Musei del Valdarno Superiore	5	80,0	773
Museo dei Ragazzi	3	66,7	8.284
Museo di Storia Naturale	1	100,0	1.000
Parco Archeologico "Città del Tufo"	2	100,0	700
Parco Minerario dell'Amiata	1	100,0	300
Parco tematico Civiltà degli Etruschi	1	100,0	188
Percorsi d'Arte del Tirreno	5	80,0	43.657
Polo Museale Fiorentino	12	91,7	23.181
Progetto Regionale "Tra Art"	1	100,0	2.750
Rete dei Musei e Parchi archeol. della Prov di Li	2	50,0	1.200
Rete Museale Valdera	5	40,0	3.700
Sistema dei Musei Naturalistici della Toscana Marittima	4	50,0	20.500
Sistema dei Musei Senesi	29	96,6	152.487
Sistema dei Parchi della Val di Cornia	3	100,0	126.800
Sistema metropolitano per l'arte contemporanea (SMAC)	1	100,0	1.000
Sist. mus. dei Comuni della Valle del Serchio	3	100,0	935

	Istituzioni appar-tenenti	Superficie	
		% risp.	Super-ficie
Sistema Museale			
Sistema museale prov. Arezzo	8	62,5	1.429
Sistema museale prov. Grosseto	11	90,9	4.423
Sistema museale prov. Lucca	30	83,3	9.596
Sistema museale prov. Modena	1	100,0	700
Sistema Museale della Valdelsa Fiorentina	7	85,7	2.158
Sistema museale della Valdichiana	2	50,0	591
Sistema museale della Valdinievole	6	83,3	2.338
Sistema museale di Ateneo	4	100,0	28.650
Sistema museale di Ateneo Senese	1	0,0	-
Sistema museale pisano	5	100,0	17.908
Sistema museale pistoiese	7	100,0	6.898
Sistema museale pratese	3	0,0	-
Sistema Museale San Miniato	8	87,5	1.420
Sistema museale terr.Mugello-Alto Mugello-Val di Sieve	14	92,9	5.869
Sistema museale toscano	3	100,0	1.102
Sistema museale volterrano	4	100,0	1.668
Sistema Musei di Massa Marittima	8	75,0	1.290
Sistema Orti Botanici prov. Lucca	1	100,0	20.000
Sistema per la Paleontologia	1	100,0	500
Strade del vino	1	100,0	900
Terre di Toscana	1	100,0	800

Sistema Museale	Visitatori (anno 2002)		
	% risp.	Visitatori	di cui paganti
10 Milioni di Anni di Storia Naturale della Toscana	100,0	2.700	2.100
AlGBA (Assoc. Internaz. Giardini Botanici Alpini)	100,0	3.000	-
AMAT	100,0	170.031	124.485
Associazione Musei d'Impresa	100,0	14.437	-
Associazione Nazionale Musei Scientifici	100,0	3.000	-
Ecomuseo del Casentino	80,0	8.475	588
Ecomuseo dell'Alabastro	0,0	-	-
Ecomuseo della montagna pistoiese	100,0	14.094	6.281
Firenze Scienza	100,0	10.863	4.335
Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani	100,0	3.000	-
Istituto Valorizzazione Castelli	100,0	15.530	13.488
Le Cinque Verdi Terre	50,0	1.506	1.242
Le Terre del Rinascimento	75,0	150.465	143.121
Musei del Borgo di Certaldo	100,0	12.519	12.459
Musei del Chianti Fiorentino	83,3	15.357	2.552
Musei del Valdarno Superiore	100,0	69.877	63.778
Museo dei Ragazzi	100,0	521.647	480.516
Museo di Storia Naturale	0,0	-	-
Parco Archeologico "Città del Tufo"	100,0	46.000	4.792
Parco Minerario dell'Amiata	100,0	5.312	4.421
Parco tematico Civiltà degli Etruschi	100,0	1.117	-
Percorsi d'Arte del Tirreno	60,0	39.851	26.737
Polo Museale Fiorentino	91,7	1.321.451	932.897
Progetto Regionale "Tra Art"	100,0	15.251	9.271
Rete dei Musei e Parchi archeol. della Prov di Li	50,0	5.822	5.705
Rete Museale Valdera	40,0	15.137	300
Sistema dei Musei Naturalistici della Toscana Marittima	50,0	9.514	8.000
Sistema dei Musei Senesi	96,6	470.172	429.028
Sistema dei Parchi della Val di Cornia	100,0	97.118	97.118
Sistema metropolitano per l'arte contemporanea (SMAC)	100,0	2.065	1.673
Sist. mus. dei Comuni della Valle del Serchio	100,0	13.076	11.489

	Visitatori (anno 2002)		
	% risp.	Visitatori	di cui paganti
Sistema Museale			
Sistema museale prov. Arezzo	87,5	125.008	106.670
Sistema museale prov. Grosseto	90,9	75.259	65.086
Sistema museale prov. Lucca	93,3	303.355	223.529
Sistema museale prov. Modena	100,0	9.000	-
Sistema Museale della Valdelsa Fiorentina	100,0	24.048	19.670
Sistema museale della Valdichiana	50,0	6.832	1.398
Sistema museale della Valdinievole	83,3	12.114	1.537
Sistema museale di Ateneo	75,0	2.750	-
Sistema museale di Ateneo Senese	100,0	150	-
Sistema museale pisano	100,0	40.606	21.607
Sistema museale pistoiese	100,0	16.275	7.142
Sistema museale pratese	100,0	17.933	12.598
Sistema Museale San Miniato	100,0	10.443	10.443
Sistema museale territoriale Mugello - Alto Mugello - Val di Sieve	100,0	50.562	15.093
Sistema museale toscano	100,0	17.842	13.239
Sistema museale volterrano	75,0	139.291	138.906
Sistema Musei di Massa Marittima	75,0	60.108	59.705
Sistema Orti Botanici prov. Lucca	100,0	8.000	8.000
Sistema per la Paleontologia	100,0	1.514	-
Strade del vino	0,0	-	-
Terre di Toscana	100,0	7.836	7.555

Tabella A28 – Istituzioni appartenenti a sistemi per estensione territoriale per tipologia del sistema e tipologia istituzione

Tipologia ed estensione sistema museale	Tipologia istituzione						
	Museo/ Raccolta	Sito archeo- logico	Monu- mento	Chiesa	Villa con giardino storico	Parco e giardino storico	Acquario giardino zoologico
Tematico	-	-	-	-	-	-	-
Comunale	8	-	-	-	-	-	-
Comprensoriale	-	-	-	-	-	-	-
Provinciale	2	-	-	-	-	-	-
Regionale	11	-	-	-	-	-	1
Nazionale	1	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-	-
Totale	22	-	-	-	-	-	1
Territoriale							
Comunale	28	-	2	1	-	-	-
Comprensoriale	71	-	2	-	-	-	-
Provinciale	84	3	1	1	-	-	-
Regionale	4	-	-	-	-	-	1
Nazionale	-	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-	-
Totale	187	3	5	2	-	-	1
Territoriale e tematico							
Comunale	-	-	-	-	-	-	-
Comprensoriale	3	-	-	-	-	-	-
Provinciale	9	-	-	-	-	-	-
Regionale	6	-	-	-	-	-	-
Nazionale	-	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-	-
Totale	18	-	-	-	-	-	-
Totale							
Comunale	36	-	2	1	-	-	-
Comprensoriale	74	-	2	-	-	-	-
Provinciale	95	3	1	1	-	-	-
Regionale	21	-	-	-	-	-	2
Nazionale	1	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-	-
Totale	227	3	5	2	-	-	2

Tipologia ed estensione sistema museale	Tipologia istituzione					Totale
	Orto botanico	Casa Museo	Parco territoriale	Percorso	Polo didattico	
Tematico	-	-	-	-	-	-
Comunale	-	-	-	-	-	8
Comprensoriale	-	-	-	-	-	-
Provinciale	-	-	-	-	-	2
Regionale	1	-	2	-	-	15
Nazionale	2	-	-	-	-	3
Internazionale	1	-	-	-	-	1
Totale	4	-	2	-	-	29
Territoriale						
Comunale	-	1	-	1	-	33
Comprensoriale	1	1	2	1	-	78
Provinciale	1	1	-	-	-	91
Regionale	-	-	-	-	-	5
Nazionale	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-
Totale	2	3	2	2	-	207
Territoriale e tematico						
Comunale	-	-	-	-	-	-
Comprensoriale	-	-	-	1	-	4
Provinciale	3	-	-	1	4	17
Regionale	1	-	-	-	-	7
Nazionale	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-
Totale	4	-	-	2	4	28
Totale						
Comunale	-	1	-	1	-	41
Comprensoriale	1	1	2	2	-	82
Provinciale	4	1	-	1	4	110
Regionale	2	-	2	-	-	27
Nazionale	2	-	-	-	-	3
Internazionale	1	-	-	-	-	1
Totale	10	3	4	4	4	264

Tabella A29 – Istituzioni appartenenti a sistemi per tipologia e categoria prevalente

Tipologia	Categoria prevalente					Storia naturale e scienze naturali
	Arte	Arte contemp.	Archeologia	Cultura e spettacolo	Storia	
Museo - Raccolta	61	15	39	1	6	13
Sito Archeologico	-	-	3	-	-	-
Monumento	3	-	-	-	-	-
Chiesa	2	-	-	-	-	-
Acquario/G.zoologico	-	-	-	-	-	1
Orto botanico	-	-	-	-	-	5
Casa museo	-	1	-	1	-	-
Percorsi	2	-	-	-	-	-
Polo didattico	-	-	-	-	-	1
Parco territoriale	-	-	1	-	-	-
Totale	68	16	43	2	6	20

Tipologia	Categoria prevalente				Totale
	Scienza e tecnica	Etnografia e antropologia	Territoriale	Specializzato	
Museo - Raccolta	8	20	11	21	195
Sito Archeologico	-	-	-	-	3
Monumento	-	-	1	-	4
Chiesa	-	-	-	-	2
Acquario/G.zoologico	-	-	-	1	2
Orto botanico	-	-	1	-	6
Casa museo	-	-	1	-	3
Percorsi	-	-	1	1	4
Polo didattico	-	-	3	-	4
Parco territoriale	-	-	1	-	2
Totale	8	20	19	23	225

Tabella A30 – Istituzioni appartenenti a sistemi per estensione territoriale e tipologia del sistema e categoria prevalente istituzione

Tipologia e estensione territoriale sistema museale	Categoria prevalente					
	Arte	Arte contemp.	Archeologia	Cultura e spettacolo	Storia	Storia naturale e scienze naturali
Tematico						
Comunale	3	-	-	-	-	2
Comprensoriale	-	-	-	-	-	-
Provinciale	-	-	-	-	-	-
Regionale	-	-	9	-	-	5
Nazionale	-	-	-	-	-	2
Internazionale	-	-	-	-	-	1
Totale	3	0	9	0	0	10
Territoriale						
Comunale	14	5	5	-	2	-
Comprensoriale	27	6	9	-	2	3
Provinciale	27	7	22	2	2	8
Regionale	-	1	1	-	-	1
Nazionale	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-
Totale	68	19	37	2	6	12
Territoriale e tematico						
Comunale	-	-	-	-	-	-
Comprensoriale	-	-	1	-	1	-
Provinciale	-	-	4	-	-	4
Regionale	1	3	-	-	-	1
Nazionale	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-
Totale	1	3	5	0	1	5
Totale						
Comunale	17	5	5	-	2	2
Comprensoriale	27	6	10	-	3	3
Provinciale	27	7	26	2	2	12
Regionale	1	4	10	-	-	7
Nazionale	-	-	-	-	-	2
Internazionale	-	-	-	-	-	1
Totale	72	22	51	2	7	27

Tipologia e estensione territoriale sistema museale	Categoria prevalente dell'istituzione					Totale
	Scienza e tecnica	Etnografia e antropologia	Territoriale	Specializzato	Archeologia industriale	
Tematico						
Comunale	1	1	-	1	-	8
Comprensoriale	-	-	-	-	-	-
Provinciale	-	-	-	2	-	2
Regionale	-	-	1	-	-	15
Nazionale	-	-	-	1	-	3
Internazionale	-	-	-	-	-	1
Totale	1	1	1	4	-	29
Territoriale						
Comunale	1	2	1	3	-	33
Comprensoriale	5	8	10	8	-	78
Provinciale	2	12	1	8	-	91
Regionale	-	-	-	2	-	5
Nazionale	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-
Totale	8	22	12	21	-	207
Territoriale e tematico						
Comunale	-	-	-	-	-	-
Comprensoriale	-	-	-	2	-	4
Provinciale	-	1	8	-	-	17
Regionale	-	-	-	2	-	7
Nazionale	-	-	-	-	-	-
Internazionale	-	-	-	-	-	-
Totale	-	1	8	4	-	28
Totale						
Comunale	2	3	1	4	-	41
Comprensoriale	5	8	10	10	-	82
Provinciale	2	13	9	10	-	110
Regionale	-	-	1	4	-	27
Nazionale	-	-	-	1	-	3
Internazionale	-	-	-	-	-	1
Totale	9	24	21	29	-	264

Tabella A31 – Istituzioni per ente proprietario, tipologia ed estensione del sistema

Tipologia ed estensione territoriale sistema museale		Ente proprietario					Univer- sità
		Stato	Regione	Provincia	Comune	Comunità montana	
Tematico	Comunale	-	-	-	3	-	4
	Provinciale	-	-	-	2	-	-
	Regionale	2	-	1	13	-	-
	Nazionale	-	-	1	3	-	-
	Internazionale	-	-	-	1	-	-
Territoriale	Comunale	2	-	-	22	-	-
	Comprensoriale	5	1	1	50	1	6
	Provinciale	15	-	2	57	1	2
	Regionale	-	-	-	3	-	-
Territoriale e Tematico	Comprensoriale	-	-	-	4	-	-
	Provinciale	3	1	2	11	-	-
	Regionale	-	-	-	6	-	1

Tipologia ed estensione territoriale sistema museale		Ente proprietario				
		Ist.cult. Privato	Ente eccles. o religioso	Privato cittadino	Enti/Società private	Assoc. private
Tematico	Comunale	2	-	-	-	-
	Provinciale	-	-	-	-	-
	Regionale	-	-	-	-	-
	Nazionale	-	-	-	1	-
	Internazionale	-	-	-	-	-
Territoriale	Comunale	1	8	-	1	2
	Comprensoriale	3	15	1	1	2
	Provinciale	5	7	-	-	2
	Regionale	1	-	-	-	2
Territoriale e Tematico	Comprensoriale	-	-	-	-	-
	Provinciale	1	2	1	1	-
	Regionale	-	-	-	-	-

Tabella A32 – Istituzioni per tipologia ed estensione dei sistemi di appartenenza e provincia dell'istituzione

Tipologia ed estensione territoriale sistema museale		Provincia									
		Ar	Fi	Gr	Li	Lu	Ms	Pi	Pt	Po	Si
Tematico	Comunale	-	7	-	-	-	-	-	-	-	1
	Provinciale	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
	Regionale	-	-	6	7	2	-	-	-	-	-
	Nazionale	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-
	Internazionale	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Territoriale	Comunale	-	1	10	-	-	-	12	7	3	-
	Comprensoriale	17	35	-	3	3	-	14	6	-	-
	Provinciale	9	12	11	-	30	-	-	-	-	29
	Regionale	1	-	2	-	-	-	-	-	1	1
Territoriale e Tematico	Comprensoriale	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-
	Provinciale	-	-	-	2	1	3	-	11	-	-
	Regionale	-	-	-	1	2	1	1	1	-	1

Tabella A33 – Istituzioni per finalità statuto e motivazioni per l'ingresso nel sistema

Finalità statuto	Motivazione di ingresso in sistemi museali				
	Motivi istituzionali	Accesso a finanziamenti	Gestione integrata	Economie di scala	Collaborazioni pubblico/ privati
Tutela	4	1	0	0	1
Conservazione	3	2	0	4	1
Raccolta	0	1	0	1	0
Valorizzazione	5	3	1	3	1
Ricerca e studio	1	2	1	0	0
Inventariazione	0	0	0	0	0
Catalogazione	0	1	0	0	0
Fruibilità	3	1	0	1	0
Conferenze e convegni	0	1	0	0	0
Attività culturali	0	2	0	1	0
Attività esp.	0	1	0	0	0
Iniziative didattico-	4	1	0	1	0
Formazione (corsi,ecc.)	0	0	0	0	0
Promozione	0	1	0	0	1
Pubblicazioni e materiale informativo	0	1	0	0	0
Motivazioni socio-culturali e/o morali/civili	1	1	1	1	0
Totale	21	19	3	12	4

Motivazione di ingresso in sistemi museali					
Finalità statuto	Collaborazioni scientifiche	Progetti culturali	Offerta didattica	Promozione comune	Biglietto unico/circuiti museali
Tutela	0	2	1	6	0
Conservazione	3	2	3	6	5
Raccolta	1	0	2	3	5
Valorizzazione	2	3	3	14	3
Ricerca e studio	4	3	0	5	2
Inventariazione	0	0	1	0	2
Catalogazione	1	0	1	1	0
Fruibilità	4	2	0	7	5
Conferenze e convegni	0	0	0	2	0
Attività culturali	0	6	1	5	1
Attività esp.	2	1	1	3	1
Iniziative didattico-	3	3	1	3	0
Formazione (corsi,ecc.)	1	0	0	1	0
Promozione	1	3	2	3	1
Pubblicazioni e materiale informativo	0	2	0	2	0
Motivazioni socio-culturali e/o morali/civili	0	2	0	4	3
Totale	22	29	16	65	28

Motivazione di ingresso in sistemi museali					
Finalità statuto	Incremento numero visitatori	Aumento qualità servizi	Motivi socio-culturali - morali civili	Motivi non indicati	Totale
Tutela	1	6	0	2	20
Conservazione	1	3	11	1	42
Raccolta	1	2	10	0	26
Valorizzazione	2	7	3	3	48
Ricerca e studio	0	2	2	1	22
Inventariazione	0	0	2	1	6
Catalogazione	0	1	0	0	5
Fruibilità	0	2	1	1	24
Conferenze e convegni	0	0	0	0	3
Attività culturali	1	2	1	0	20
Attività esp.	0	2	0	1	12
Iniziative didattico-	1	3	1	1	18
Formazione (corsi,ecc.)	0	0	0	0	2
Promozione	1	1	0	2	16
Pubblicazioni e materiale informativo	0	0	1	0	6
Motivazioni socio-culturali e/o morali/civili	1	1	10	0	24
Totale	9	32	42	13	294

Tabella A34 – Funzione di registrazione e documentazione: istituzioni per centro decisionale

Registrazione e documentazione	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int.,sist. e esterno	non svolto
Registro inventariale	197	11	34	7	10	2	-	100
Scheda conservativa	86	8	36	4	14	1	1	211
Catalogazione (scheda tecnica)	115	12	49	5	24	6	-	150
Documentazione iconografica	108	8	34	7	20	1	1	182
Sistema informativo	70	13	16	4	10	2	1	245

Tabella A35 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: funzione di registrazione e documentazione per centro decisionale.

Registrazione e documentazione	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int.,sist. e esterno	non svolto
Registro inventariale	114	11	25	7	9	2	-	57
Scheda conservativa	46	8	25	4	10	1	1	130
Catalogazione (scheda tecnica)	53	12	32	5	20	6	-	97
Documentazione iconografica	60	8	23	7	15	1	1	110
Sistema informativo	36	13	9	4	8	2	1	152

Tabella A36 – Figure professionali del personale: istituzioni per centro decisionale

Ruoli Professionali	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int.,sist. e esterno	non svolto
Direttore	167	11	27	-	-	-	-	156
Conservatore/ Curatore	85	6	48	-	2	-	-	220
Resp. tecnico strutture e impianti	97	7	23	-	1	1	-	232
Resp. tecnico della collezione	58	5	37	-	2	-	-	259
Resp. della sicurezza	85	5	20	1	10	-	-	240
Resp. servizio	42	18	41	1	3	-	-	256
Resp./Esperto in comunicazione	24	10	15	-	2	1	1	308
Resp./Esperto amministrativo	147	7	33	8	1	-	-	165
Assist. al pubblico/ Operatore museale	58	13	107	-	23	-	1	159
Addetto alla sorveglianza/ vigilanza	73	7	118	2	33	-	1	127
Personale operativo di supporto tecnico	67	3	46	-	19	5	-	221
Personale operativo di supporto non tecnico	35	3	77	-	10	2	1	233

Tabella A37 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: figure professionali del personale per centro decisionale

Ruoli Professionali	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int.sist.e esterno	non svolto
Direttore	105	11	15	-	-	-	-	94
Conservatore/ Curatore	46	6	32	-	2	-	-	139
Resp. tecnico strutture e impianti	60	7	13	-	1	1	-	143
Resp. tecnico della collezione	27	5	32	-	1	-	-	160
Resp. della sicurezza	54	5	13	1	3	-	-	149
Resp. servizio educativo	26	18	28	1	2	-	-	150
Resp./Esperto in comunicazione	14	10	7	-	2	1	1	190
Resp./Esperto amministrativo	103	7	19	8	1	-	-	87
Assist. al pubblico/ Operatore museale	30	13	80	-	18	-	1	83
Addetto alla sorveglianza/ vigilanza	36	7	85	2	20	-	1	74
Personale operativo di supporto tecnico	45	3	29	-	8	5	-	135
Personale operativo di supporto non tecnico	15	3	59	-	3	2	1	142

Tabella A38 – Servizi di accoglienza : istituzioni per centro decisionale.

Servizi di accoglienza	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Servizio biglietteria e prenotazione	140	6	31	15	62	2	2	103
Portineria	79	1	13	2	19	-	-	247
Sportello e punto informazioni	85	7	26	15	37	1	1	189
Punto telefono	93	3	11	2	12	-	-	240
Spazi custoditi e guardaroba	50	1	12	1	8	-	-	289
Servizi igienici	207	2	18	3	34	-	-	97
Punto soccorso	50	-	8	2	5	-	-	296
Spazi sosta e riposo	106	1	8	2	8	-	-	236
Proiezione audiovisivi	97	1	2	2	14	-	1	244
Accompagnamento sonoro	39	-	-	2	7	-	-	313

Tabella A39 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: servizi di accoglienza per centro decisionale

Servizi di accoglienza	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Servizio biglietteria e prenotazione	77	6	19	15	44	2	2	60
Portineria	52	1	9	2	17	-	-	144
Sportello e punto informazioni	54	7	18	15	28	1	1	101
Punto telefono	50	3	9	2	10	-	-	151
Spazi custoditi e guardaroba	26	1	9	1	7	-	-	181
Servizi igienici	136	2	8	3	28	-	-	48
Punto soccorso	36	-	7	2	3	-	-	177
Spazi sosta e riposo	73	1	2	2	6	-	-	141
Proiezione audiovisivi	63	1	1	2	13	-	1	144
Accompagnamento sonoro	22	-	-	2	7	-	-	194

Tabella A40 – Dotazioni fisse e servizi essenziali: istituzioni per centro decisionale

Dotazioni fisse e servizi essenziali	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Segnaletica esterna	199	24	9	28	14	3	-	84
Segnaletica interna	206	7	2	12	8	-	1	125
Identificazione opere e/o didascalie	247	7	3	9	9	1	1	84
Identificazione opere e/o didascalie in lingua estera	67	2	2	-	1	-	1	288
Pannelli e schede mobili	165	12	4	7	9	1	1	162
Pannelli e schede mobili in lingua estera	60	2	3	2	1	1	1	291
Depliant illustrativi e/o guide brevi	202	30	6	43	17	-	2	61
Cataloghi	90	14	10	11	16	1	1	218
Audioguide	17	3	12	1	6	-	-	322
Visite guidate	136	9	38	18	63	-	7	90

Tabella A41 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: dotazioni fisse e servizi essenziali per centro decisionale

Dotazioni fisse e servizi essenziali	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Segnaletica esterna	116	24	2	28	8	3	-	44
Segnaletica interna	124	7	1	12	5	-	1	75
Identificazione opere e/o didascalie	154	7	1	9	7	1	1	45
Identificazione opere e/o didascalie in lingua estera	32	2	-	-	1	-	1	189
Pannelli e schede mobili	111	12	1	7	5	1	1	87
Pannelli e schede mobili in lingua estera	36	2	1	2	-	1	1	182
Depliant illustrativi e/o guide brevi	108	30	2	43	5	-	2	35
Cataloghi	55	14	2	11	11	1	1	130
Audioguide	12	3	3	1	5	-	-	201
Visite guidate	78	9	21	18	45	-	7	47

Tabella A42 – Servizi accessori : istituzioni per centro decisionale

Servizi accessori	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Punto vendita / Book shop	88	10	35	10	43	1	-	174
Assistenza/ intrattenimento bambini	9	2	1	-	2	-	-	347
Bar / Caffetteria	15	-	7	-	2	1	-	336
Ristorante	7	-	2	-	-	-	-	352
Parcheggio proprio e/o convenzionato	51	-	3	1	-	-	-	306
Distributori automatici	3	-	-	-	-	-	-	358

Tabella A43 – I istituzioni appartenenti a sistemi museali: servizi accessori per centro decisionale

Servizi accessori	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Punto vendita / Book shop	53	10	16	10	31	1	-	104
Assistenza/ Intrat. bambini	6	2	-	-	1	-	-	216
Bar / Caffetteria	10	-	5	-	1	1	-	208
Ristorante	6	-	1	-	-	-	-	218
Parcheggio proprio e/o convenzionato	35	-	1	1	-	-	-	188
Distributori automatici	1	-	-	-	-	-	-	224

Tabella A44 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: servizi accessori per centro decisionale

Servizi accessori	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Punto vendita / Book shop	35	19	12	70
Assistenza/intrattenimento bambini	3	1	1	131
Bar / Caffetteria	5	2	1	128
Ristorante	1	1	-	134
Parcheggio proprio e/o convenzionato	16	2	-	118
Distributori automatici	2	-	-	134

Tabella A45 – Strutture scientifico-didattiche e funzionali : istituzioni per centro decisionale e apertura al pubblico

Strutture scientifico-didattiche e funzionali	Centro decisionale						
	solo interno	di cui aperto al pubblico	solo sistema	di cui aperto al pubblico	interno/ sistema	di cui aperto al pubblico	non presente
Biblioteca e/o centro di documentazione	67	46	7	5	5	1	230
Archivio storico	70	27	3	1	2	-	258
Archivio grafico	28	7	-	-	1	-	325
Fototeca / Dioteca	83	30	4	1	6	1	235
Laboratorio di restauro	54	3	8	-	-	-	296
Laboratorio fotografico	15	-	5	-	1	-	340
Laboratorio di ricerca	23	2	4	-	-	1	331
Laboratorio di analisi	11	-	4	-	-	1	345
Sala di studio e/o attività didattiche	60	42	6	4	3	3	243
Sala per conferenze e/o di proiezione	74	52	11	5	2	1	216
Strutture informatiche / punti consultazione	45	31	8	3	5	-	269
esterno	2	-	-	-	-	-	359
Osservatorio / Planetario	-	1	-	-	-	-	360

Tabella A46 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: strutture scientifico didattiche e funzionali per centro decisionale

Strutture scientifico-didattiche e funzionali	Centro decisionale						
	solo interno	di cui aperto al pubblico	solo sistema	di cui aperto al pubblico	interno/ sistema	di cui aperto al pubblico	non presente
Biblioteca e/o centro di documentazione	34	31	7	5	5	1	142
Archivio storico	31	18	3	1	2	-	170
Archivio grafico	19	6	-	-	1	-	199
Fototeca / Dioteca	40	22	4	1	6	1	151
Laboratorio di restauro	31	2	8	-	-	-	184
Laboratorio fotografico	6	-	5	-	1	-	213
Laboratorio di ricerca	15	2	4	-	-	1	203
Laboratorio di analisi	7	-	4	-	-	1	213
Sala di studio e/o attività didattiche	35	30	6	4	3	3	144
Sala per conferenze e/o di proiezione	40	39	11	5	2	1	127
Strutture informatiche / punti consultazione	29	23	8	3	5	-	157
Percorso didattico esterno	-	2	-	-	-	-	223
Osservatorio / Planetario	-	1	-	-	-	-	225

Tabella A47 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: strutture scientifico didattiche e funzionali per centro decisionale

Strutture scientifico-didattiche e funzionali	Struttura interna	di cui aperto al pubblico	non presente
Biblioteca e/o centro di documentazione	33	15	88
Archivio storico	39	9	88
Archivio grafico	9	1	126
Fototeca / Dioteca	43	8	85
Laboratorio di restauro	23	1	112
Laboratorio fotografico	9	-	127
Laboratorio di ricerca	8	-	128
Laboratorio di analisi	4	-	132
Sala di studio e/o attività didattiche	25	12	99
Sala per conferenze e/o di proiezione	34	13	89
Strutture informatiche / punti consultazione	16	8	112
Percorso didattico esterno	-	-	136
Osservatorio / Planetario	-	1	135

Tabella A48 – Promozione e divulgazione : istituzioni per centro decisionale

Promozione e divulgazione	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Organizzazione visite a tema ed altri eventi culturali	144	17	14	37	32	2	12	103
Organizzazione mostre	139	10	5	19	26	-	4	158
Attività promozionali	104	24	14	58	24	3	10	124
Attività pubblicitarie	77	24	12	48	15	2	6	177
Sito Web	-	-	-	1	-	-	-	360

Tabella A49 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: promozione e divulgazione per centro decisionale

Promozione e divulgazione	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Organizzazione visite a tema ed altri eventi culturali	84	17	10	37	18	2	12	45
Organizzazione mostre	87	10	3	19	17	-	4	85
Attività promozionali	53	24	8	58	8	3	10	61
Attività pubblicitarie	43	24	5	48	7	2	6	90
Sito Web	-	-	-	1	-	-	-	224

Tabella A50 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: promozione e divulgazione per centro decisionale

Promozione e divulgazione	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Organizzazione visite a tema ed altri eventi culturali	60	4	14	58
Organizzazione mostre	52	2	9	73
Attività promozionali	51	6	16	63
Attività pubblicitarie	34	7	8	87

Tabella A51 – Valutazione dell’offerta: istituzioni per centro decisionale

Valutazione dell’offerta	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Rilevazione numero presenze	210	11	21	35	17	1	-	66
Rilevazione reclami e osservazioni dei visitatori	133	5	4	4	8	-	2	205
Indagini grado di soddisfazione del pubblico	63	6	5	3	4	-	2	278
Indagini tipologia del pubblico	-	6	-	4	-	-	2	349
Indagini valutazioni attività didattica	3	-	-	1	1	-	-	356

Tabella A52 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: valutazione dell’offerta per centro decisionale

Valutazione dell’offerta	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Rilevazione numero presenze	120	11	14	35	13	1	-	31
Rilevazione reclami e osservazioni dei visitatori	76	5	1	4	6	-	2	131
soddisfazione del pubblico	32	6	3	3	3	-	2	176
Indagini tipologia del pubblico	-	6	-	4	-	-	2	213
Indagini valutazioni attività didattica	2	-	-	1	1	-	-	221

Tabella A53 – Sistemi di sicurezza: istituzioni per centro decisionale

Sistemi di sicurezza	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Sicurezza ambientale	140	1	8	2	4	1	2	203
Sicurezza strutturale	197	9	10	2	9	-	2	132
Sicurezza nell’uso	187	7	7	3	16	-	2	139
Sicurezza anticrimine	-	7	-	-	-	1	3	350
Sicurezza in caso di incendio	240	7	10	2	15	1	3	83

Tabella A54 – Attività svolte nel biennio 2001/2002: istituzioni per centro decisionale

Attività svolte	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Esposizioni temporanee	125	3	3	11	24	-	3	192
Conferenze/convegni nazionali	119	4	5	7	10	-	2	214
Conferenze/convegni internazionali	33	1	3	-	2	-	3	319
Visite guidate	169	10	22	19	69	2	10	60
Itinerari didattici	102	12	17	23	35	1	11	160
Laboratori didattici	71	9	9	12	23	1	4	232
Corsi didattici	41	9	11	9	14	2	2	273
Manifestazioni culturali	140	5	4	18	32	-	4	158
Studi e ricerche scientifiche	95	2	21	11	21	-	2	209
Indagini e sondaggi sui visitatori	58	13	14	5	6	-	2	263
Indagini e sondaggi sul pubblico potenziale	9	6	7	2	4	-	-	333
Produzione di materiale informativo	116	33	9	39	25	1	12	126
Produzione di materiale promozionale	99	34	8	43	21	-	7	149
Sito Web	-	1	-	-	3	-	-	357
Partecipaz. e organiz. attività promozionali (cene, fiere, ecc.)	4	-	-	-	3	-	-	354

Tabella A55 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: attività svolte nel biennio 2001-2002 per centro decisionale.

Attività svolte	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Esposizioni temporanee	80	3	-	11	18	-	3	110
Conferenze e/o convegni nazionali	72	4	2	7	7	-	2	131
Conferenze e/o convegni internazionali	16	1	1	-	2	-	3	202
Visite guidate	98	10	9	19	52	2	10	25
Itinerari didattici	60	12	5	23	28	1	11	85
Laboratori didattici	44	9	4	12	16	1	4	135
Corsi didattici	21	9	4	9	9	2	2	169
Manifestazioni culturali	84	5	2	18	21	-	4	91
Studi e ricerche scientifiche	67	2	10	11	13	-	2	120
Indagini e sondaggi sui visitatori	34	13	7	5	4	-	2	160
Indagini e sondaggi sul pubblico potenziale	4	6	3	2	3	-	-	207
Produzione di materiale informativo	63	33	3	39	9	1	12	65
Produzione di materiale promozionale	52	34	3	42	7	-	7	80
Sito Web	-	1	-	-	3	-	-	221
Partecipaz. e organiz. attività promozionali (cene, fiere, ecc.)	3	-	-	-	-	-	-	222

Tabella A56 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: attività svolte (2001-2002) per centro decisionale

Attività svolte	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Esposizioni temporanee	45	3	6	82
Conferenze e/o convegni nazionali	47	3	3	83
Conferenze e/o convegni internazionali	17	2	-	117
Visite guidate	71	13	17	35
Itinerari didattici	42	12	7	75
Laboratori didattici	27	5	7	97
Corsi didattici	20	7	5	104
Manifestazioni culturali	56	2	11	67
Studi e ricerche scientifiche	28	11	8	89
Indagini e sondaggi sui visitatori	24	7	2	103
Indagini e sondaggi sul pubblico potenziale	5	4	1	126
Produzione di materiale informativo	53	6	16	61
Produzione di materiale promozionale	48	5	14	69
Sito Web	-	-	-	136
Partecipaz. e organiz. attività promozionali (fiere ecc.)	1	-	3	132

Tabella A57 – Istituzioni appartenenti a sistemi: motivazione per l'ingresso nei sistemi e attività svolte nel biennio 2001/2002

Attività svolte (2001-2002)	Motivazioni di ingresso nei sistemi				
	Motivi istituzionali	Accesso ai finanziamenti	Gestione integrata	Economie di scala	Migl. qualità servizi
Esposizioni temporanee	5	1	-	1	1
Conferenze/ convegni nazionali	3	-	2	2	2
Conferenze/ convegni internaz.	3	-	-	-	-
Visite guidate	7	2	7	5	4
Itinerari didattici	8	3	8	4	7
Laboratori didattici	4	3	5	1	5
Corsi didattici	8	3	2	1	5
Manifestazioni culturali	7	2	1	4	1
Studi e ricerche scientifiche	5	-	-	3	1
Indagini/ sondaggi sui visitatori	7	1	2	1	5
Indagini/sondaggi pubblico potenziale	1	-	1	2	5
Prod. materiale informativo	12	4	7	9	13
Prod. materiale promozionale	13	4	8	7	14
Sito Web	-	-	-	-	-
Non risposto	-	-	-	1	1

Attività svolte (2001-2002)	Motivazioni di ingresso nei sistemi			
	Programmi/ iniziative culturali	Scambio infor./ collab. scientifiche	Offerta didattica coordinata	Promozione comune
Esposizioni temporanee	2	1	-	4
Conferenze/ convegni nazionali	1	3	-	5
Conferenze/ convegni internaz.	-	1	-	-
Visite guidate	4	5	1	10
Itinerari didattici	6	5	1	13
Laboratori didattici	5	1	2	8
Corsi didattici	5	-	-	7
Manifestazioni culturali	5	1	-	8
Studi e ricerche scientifiche	-	2	-	5
Indagini/ sondaggi sui visitatori	3	1	-	5
Indagini/sondaggi pubblico potenziale	2	1	-	6
Produz. materiale informativo	16	4	3	35
Produz. materiale promozionale	13	4	3	35
Sito Web	-	-	-	1
Non risposto	-	-	-	1

Attività svolte (2001-2002)	Motivazioni di ingresso nei sistemi			
	Biglietto unico/ circuiti museali	Incremento visitatori	Motivi socio- culturali/ morali civili	Motivi non indicati
Esposizioni temporanee	1	1	1	2
Conferenze/ convegni nazionali	1	1	-	-
Conferenze/ convegni internaz.	-	-	-	-
Visite guidate	3	1	8	2
Itinerari didattici	5	1	7	3
Laboratori didattici	2	-	2	2
Corsi didattici	-	-	-	1
Manifestazioni culturali	2	-	2	1
Studi e ricerche scientifiche	-	-	4	1
Indagini/ sondaggi sui visitatori	1	-	1	1
Indagini/sondaggi pubblico potenziale	-	-	-	-
Produz. materiale informativo	5	6	9	3
Produz. materiale promozionale	4	6	9	1
Sito Web	1	-	-	-
Non risposto	-	-	-	-

Tabella A58 – Istituzioni appartenenti a sistemi per motivazione per l'ingresso nei sistemi e attività di registrazione e documentazione

Motivazione ingresso sistemi museali	Registrazione e documentazione					
	Catalogazione (scheda tecnica)	Documentazione iconografica	Registro inventariale	Scheda conservativa	Sistema informativo	Non risp.
Motivi istituzionali	9	4	7	6	3	-
Accesso ai finanziamenti	2	2	1	2	1	1
Gestione integrata	1	-	-	-	1	-
Economie di scala	4	3	-	1	5	-
Condivisione progetti ed iniziative culturali	2	2	4	-	5	1
Scambio di info. e/o collaborazione scientifica	3	2	-	-	2	1
Offerta didattica	-	-	-	-	1	-
Promozione comune e coordinata	6	6	4	2	10	2
Creazione biglietto unico / circuiti museali	2	-	-	-	1	-
Incremento numero visitatori	-	-	1	-	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	4	7	6	4	7	-
Motivazioni socio-culturali e/o morali-civili	2	3	4	3	1	1

Tabella A59 – Istituzioni appartenenti a sistemi per motivazione per l'ingresso nei sistemi e servizi di accoglienza

Motivazione ingresso sistemi museali	Servizi di accoglienza				
	Servizio biglietteria/ prenotazione	Portineria	Sportello/ punto informazione	Punto telefono	Spazi custoditi/ guardaroba
Motivi istituzionali	5	1	3	1	1
Accesso ai finanziamenti	1	-	2	-	-
Gestione integrata	4	-	-	-	-
Economie di scala	1	-	9	1	-
Condivisione progetti/ iniziative culturali	2	-	8	2	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	1	-	2	-	-
Accesso ai finanziamenti	6	-	3	-	-
Biglietto unico/ circuiti museali	1	-	1	-	-
Incremento numero visitatori	1	-	-	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	4	-	1	1	-
Motivi socio-culturali/ morali-civili	4	2	5	1	1
Motivazioni non indicate	2	-	2	1	-

Motivazione ingresso sistemi museali	Servizi di accoglienza					
	Servizi igienici	Punto soccorso	Spazi sosta/ riposo	Audio-visivi	Accompagnamento sonoro	N.r.
Motivi istituzionali	1	-	1	1	-	1
Accesso ai finanziamenti	1	-	-	1	-	-
Gestione integrata	-	-	-	-	-	-
Economie di scala	-	-	-	-	-	-
Condivisione progetti/ iniziative culturali	-	-	-	-	-	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	-	-	-	-	-	-
Promozione comune/coordinata	-	-	-	-	-	-
Biglietto unico/ circuiti museali	-	-	-	-	-	-
Incremento numero visitatori	-	-	-	-	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	-	-	-	-	-	-
Motivi socio-culturali/ morali-civili	2	2	2	2	2	-
Motivazioni non indicate	1	-	-	-	-	-

Tabella A60 – Istituzioni appartenenti a sistemi per motivazione per l'ingresso nei sistemi e dotazioni e servizi essenziali

Motivazione ingresso sistemi museali	Dotazioni e servizi essenziali				
	Audio-guide	Cataloghi	Depliant/ guide brevi	Identificazione opere/didascalie	
				Totali	in lingua straniera
Motivi istituzionali	1	7	12	6	1
Accesso ai finanziamenti	-	-	5	-	1
Gestione integrata	-	1	4	2	-
Economie di scala	1	2	6	-	-
Condivisione progetti/ iniziative culturali	1	1	12	2	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	1	1	4	-	-
Offerta didattica coordinata	-	-	2	-	-
Promozione comune/coordinata	1	5	33	3	2
Biglietto unico/ circuiti museali	1	2	5	1	1
Incremento numero visitatori	-	1	2	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	1	2	11	-	-
Motivi socio-culturali/ morali-civili	1	10	12	7	-
Motivazioni non indicate	-	2	2	-	-

Motivazione ingresso sistemi museali	Dotazioni e servizi essenziali					
	Pannelli/ Schede mobili		Segna-letica esterna	Segna-letica interna	Visite guidate	N.r.
	Totali	in lingua straniera				
Motivi istituzionali	8	2	8	6	4	2
Accesso ai finanziamenti	-	-	4	-	2	-
Gestione integrata	2	1	7	1	1	-
Economie di scala	-	-	4	2	4	-
Condivisione progetti/ iniziative culturali	3	-	9	1	6	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	-	-	2	-	2	-
Offerta didattica coordinata	-	-	1	-	2	-
Promozione comune/coordinata	6	2	19	3	13	1
Biglietto unico/ circuiti museali	1	1	7	1	1	1
Incremento numero visitatori	-	-	1	-	1	-
Miglioramento qualità dei servizi	-	1	4	1	5	-
Motivi socio-culturali/ morali-civili	5	-	11	8	10	-
Motivazioni non indicate	-	-	1	-	1	-

Tabella A61 – Istituzioni appartenenti a sistema per motivazioni per l'ingresso nei sistemi e servizi accessori

Motivazione ingresso sistemi museali	Servizi accessori			
	Assistenza/ Intratten. bambini	Bar/ Caffetteria	Parcheggio proprio/ convenzionato	Punto vendita/ Book shop
Motivi istituzionali	-	1	-	4
Accesso ai finanziamenti	-	-	-	1
Gestione integrata	-	-	-	2
Condivisione progetti ed iniziative	-	-	-	2
Offerta didattica coordinata	1	-	-	-
Promozione comune e coordinata	2	-	-	4
Miglioramento qualità dei servizi	-	-	-	3
Motivazioni socio-culturali e/o morali-	-	-	1	8
Motivazioni non indicate	-	-	-	2

Tabella A62 – Istituzioni appartenenti a sistema per motivazioni per l'ingresso nei sistemi e attività di promozione e divulgazione

Motivazione ingresso sistemi museali	Divulgazione					
	Attività promo- zionali	Attività pubbli- citarie	Organiz- zazione mostre	Org. visite a tema/ altri eventi culturali	Sito Web	N.r.
Motivi istituzionali	14	15	7	10	-	-
Accesso ai finanziamenti	4	5	1	2	-	-
Gestione integrata	9	4	2	4	-	1
Economie di scala	14	11	4	12	-	-
Condivisione progetti ed iniziative culturali	22	18	6	14	-	-
Scambio informazioni/ collaborazione scient.	5	4	2	5	-	-
Offerta didattica coord.	2	2	-	2	-	-
Promozione comune/coord.	37	29	9	21	-	-
Biglietto unico/ circuiti museali	4	3	1	5	-	1
Incremento visitatori	5	3	1	3	1	-
Migl. qualità dei servizi	13	11	6	9	-	-
Motivazioni socio-culturali e/o moralì-civili	10	11	5	10	-	-
Motivazioni non indicate	2	3	3	4	-	-

Tabella A63 – Istituzioni appartenenti a sistema per motivazioni per l'ingresso nei sistemi e strutture didattiche e funzionali

Motivazione ingresso sistemi museali	Strutture scientifiche e funzionali			
	Biblioteca/ centro documentazione	Archivio storico	Archivio grafico	Fototeca/ Dioteca
Motivi istituzionali	5	2	-	3
Accesso ai finanziamenti	-	-	-	1
Gestione integrata	-	-	-	-
Economie di scala	1	-	-	-
Condivisione progetti ed iniziative culturali	2	1	-	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	-	-	-	-
Offerta didattica coordinata	-	-	-	-
Promozione comune e coordinata	5	3	-	4
Biglietto unico/ circuiti museali	1	-	-	-
Incremento visitatori	-	-	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	4	-	-	1
Motivi socio-culturali e/o morali-civili	5	-	1	4
Motivazioni non indicate	1	1	-	1

Motivazione ingresso sistemi museali	Strutture scientifiche e funzionali			
	Lab. di restauro	Lab. Foto-grafico	Lab. di ricerca	Lab. di analisi
Motivi istituzionali	3	3	3	3
Accesso ai finanziamenti	-	-	-	-
Gestione integrata	-	-	-	-
Economie di scala	-	-	-	-
Condivisione progetti ed iniziative culturali	2	-	-	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	-	-	-	-
Offerta didattica coordinata	-	-	-	-
Promozione comune e coordinata	3	-	-	-
Biglietto unico/ circuiti museali	-	-	-	-
Incremento visitatori	-	-	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	3	-	-	-
Motivi socio-culturali e/o morali-civili	-	1	2	2
Motivazioni non indicate	2	2	-	-

Motivazione ingresso sistemi museali	Strutture scientifiche e funzionali			N. r.
	Sala studio/ attività didattica	Sala conferenza/ proiezione	Strumenti informatici	
Motivi istituzionali	5	5	2	3
Accesso ai finanziamenti	1	1	3	-
Gestione integrata	-	1	-	-
Economie di scala	-	-	2	1
Condivisione progetti ed iniziative culturali	3	3	2	-
Scambio informazioni/ collaborazione scientifica	-	-	2	1
Offerta didattica coordinata	1	-	-	-
Promozione comune e coordinata	4	5	6	2
Biglietto unico/ circuiti museali	-	1	1	-
Incremento visitatori	-	1	1	-
Miglioramento qualità dei servizi	3	3	5	1
Motivi socio-culturali e/o morali-civili	4	3	1	-
Motivazioni non indicate	1	2	2	-

Tabella A64 – Istituzioni per motivazione per l'ingresso nei sistemi e attività di valutazione dell'offerta

Motivazione ingresso sistemi museali	Valutazione dell'offerta					
	Indagini grado soddisfazione pubblico	Indagini tipologia di pubblico	Indagini valutazione attività didattica	Rilevazione numero presenze	Rilev. reclami/ osservazioni visitatori	N.r.
Motivi istituzionali	5	3	-	12	3	-
Accesso ai finanziamenti	-	1	-	2	-	-
Gestione integrata	-	-	-	5	-	-
Economie di scala	-	1	1	6	2	1
Cond. progetti ed iniziative culturali	2	2	-	8	4	-
Scambio info./ collab. scientifica	-	-	-	1	-	-
Offerta didattica coordinata	1	-	-	1	-	-
Prom. comune e coordinata	4	4	1	8	3	2
Biglietto unico/ circuiti museali	-	1	-	1	1	-
Incremento	-	-	-	1	-	-
Miglioramento qualità dei servizi	3	5	1	5	3	2
Motivi socio-cult./ morali-civili	-	-	-	8	-	-
Motivazioni non indicate	2	2	-	4	2	-

Tabella A65 – Istituzioni per motivazione per l'ingresso nei sistemi e sistema di sicurezza

Motivazione ingresso sistemi museali	Sistemi di sicurezza				
	Sicurezza ambientale	Sicurezza anticrimine	Sicurezza in caso di incendio	Sicurezza nell'uso	Sicurezza strutturale
Motivi istituzionali	5	6	7	6	6
Accesso ai finanziamenti	-	1	1	1	-
Gestione integrata	-	1	1	1	1
Condivisione progetti ed iniziative culturali	1	2	2	2	3
Promozione comune e coordinata	1	3	3	3	5
Creazione biglietto unico / circuiti museali	-	1	1	1	1
Miglioramento qualità dei servizi	-	3	3	3	3
Motivazioni socio-culturali e/o morali-civili	-	-	1	1	-
Motivazioni non indicate	-	-	-	-	1

Tabella A66 – Istituzioni per estensione degli accordi e provincia di appartenenza dell'istituzione

Estensione degli accordi	Provincia									
	Ar	Fi	Gr	Li	Lu	Ms	Pi	Pt	Po	Si
Comunale/intercomunale	20	60	9	9	17	1	24	10	7	35
Provinciale	1	14	1	2	4	1	4	4	-	9
Regionale	3	12	4	7	16	3	15	9	10	9
Nazionale	3	11	-	1	6	-	1	1	1	9
Internazionale europeo	-	2	-	-	4	-	5	-	2	2
Internazionale extra-europeo	-	4	-	-	2	-	1	-	1	-

Tabella A67 – Istituzioni per estensione, tipologia degli accordi e provincia di appartenenza dell'istituzione

Estensione e tipologia accordi		Provincia									
		Ar	Fi	Gr	Li	Lu	Ms	Pi	Pt	Po	Si
Comunale/ intercomunale	Accordo formalizzato	13	43	1	9	7	1	10	5	1	30
	Accordo non formalizzato	2	12	-	-	10	-	9	2	3	1
	Altra tipologia di accordo	5	4	8	-	-	-	-	3	3	3
	Protocollo di intesa	-	1	-	-	-	-	5	-	-	1
Provinciale	Accordo formalizzato	1	12	1	1	-	-	-	3	-	6
	Accordo non formalizzato	-	1	-	-	4	-	4	-	-	2
	Altra tipologia di accordo	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1
	Protocollo di intesa	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-
Regionale	Accordo formalizzato	2	9	2	3	6	2	6	7	2	4
	Accordo non formalizzato	-	2	1	1	9	1	7	1	2	4
	Altra tipologia di accordo	1	-	1	-	-	-	1	-	4	1
	Protocollo di intesa	-	1	-	3	1	-	1	1	2	-
Nazionale	Accordo formalizzato	3	4	-	-	5	-	-	-	-	3
	Accordo non formalizzato	-	2	-	1	-	-	1	-	-	2
	Altra tipologia di accordo	-	5	-	-	1	-	-	1	1	3
	Protocollo di intesa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Internazionale europeo	Accordo formalizzato	-	2	-	-	3	-	5	-	-	2
	Altra tipologia di accordo	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
	Protocollo di intesa	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Internazionale extr europeo	Accordo formalizzato	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Accordo non formalizzato	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-
	Altra tipologia di accordo	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
	Protocollo di intesa	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-

Tabella A68 – Istituzioni per oggetto e tipologia degli accordi

Oggetto degli accordi	Tipologia di accordo				Totale
	Accordo formalizzato	Protocollo di intesa	Accordo non formalizzato	tipologia di accordo	
Finanziamenti e/o sostegni economici	11	-	4	1	16
Gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie	57	-	5	5	67
Gestione ordinaria per servizi di accoglienza e accessori	16	-	2	2	20
Condivisione del personale	6	-	-	-	6
Manutenzione e sicurezza del museo delle collezioni	10	3	3	2	18
Att. scientifica (studi, ricerche e scavi arch.)	40	6	18	12	76
Attività culturali	30	3	7	9	49
Restauro	10	2	5	2	19
Gestione collezioni (prestiti, depositi, custodia, immagazzinaggio, ecc)	9	-	5	1	15
Attività di registrazione e documentazione delle collezioni	9	4	3	1	17
Attività espositive	14	2	5	3	24
Valorizzazione del territorio / itinerari culturali	11	1	5	2	19
Visite guidate	10	-	5	2	17
Attività educative	8	1	7	6	22
Formazione (corsi, stages, tirocini)	20	1	7	-	28
Istituzione di un biglietto unico / circuiti museali	14	-	-	1	15
Creazione di strumenti promozionali e pubblicità	25	2	8	7	42
Promozione turistica	3	-	9	6	18
Internet e attività multimediali	9	4	1	-	14
Oggetto non specificato	2	1	2	3	8
Totale	314	30	99	62	502

Tabella A69 – Istituzioni per oggetto ed estensione degli accordi

Oggetto accordi	Estensione territoriale accordi				
	Comunale/ inter- comunale	Provin- ciale	Regio- nale	Nazio- nale	Inter- nazionale
Finanziamenti e/o sostegni economici	12	1	3	-	-
Gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie	61	3	3	-	-
Gestione ordinaria per servizi di accoglienza e accessori	16	2	2	-	-
Condivisione del personale	6	-	-	-	-
Manutenzione e sicurezza del museo e delle collezioni	10	3	5	-	-
Attività scientifica (studi, ricerche e scavi archeologici)	18	10	34	10	4
Attività culturali	20	4	8	7	1-
Restauri	8	2	8	1	-
Gestione delle collezioni (prestiti, depositi, custodia, immagazzinaggio, ecc)	6	1	6	2	-
Attività di registrazione e documentazione delle collezioni	6	-	8	2	1
Attività espositive	5	4	6	5	4
Valorizzazione del territorio / itinerari culturali	11	1	5	1	1
Visite guidate	14	-	3	-	-
Attività educative	14	3	4	1	-
Formazione (corsi, stages, tirocini)	6	6	8	4	4
Istituzione di un biglietto unico / circuiti museali	14	1	-	-	-
Creazione di strumenti promozionali e pubblicità	27	4	6	4	1
Promozione turistica	14	1	2	-	1
Internet e attività multimediali	10	1	2	1	-
Oggetto non specificato	4	1	2	-	1

Tabella A70 – Istituzioni per oggetto e partner degli accordi

Oggetto degli accordi	Tipologia di partner degli accordi						Università/ centri ricerca
	Musei	Istit. assi- milate	Stato	Enti pub- blici	Enti eccle- siastici	Enti terr. privati	
Finanziamento e/o sostegni economici	2	1	3	48	-	-	5
Gestione ordinaria apertura, sorveglianza e pulizie	9	-	7	31	9	8	6
Gestione ordinaria servizi accoglienza e accessori	5	1	1	5	-	1	16
Condivisione personale	2	1	-	5	-	-	2
collezioni	5	-	4	16	1	4	6
Attività scientifica (ricerche,...)	34	6	19	58	2	3	110
Attività culturali	54	1	3	45	1	2	18
Restauri	4	-	7	7	-	-	14
Gestione collezioni	3	3	3	5	3	-	12
Registrazione e documentazione	4	-	5	12	-	-	25
Attività espositive	29	5	4	24	1	-	8
Valorizzazione territorio / itinerari culturali	13	2	3	14	-	-	11
Visite guidate	1	-	4	5	2	2	9
Attività educative	12	2	4	16	1	1	11
Formazione (corsi, tirocini, ...)	7	-	15	15	-	3	45
Istituzione biglietto unico / circuiti museali	16	-	1	9	-	-	4
Strumenti promozione e pubblicitari	29	-	7	36	1	3	6
Promozione truistica	1	-	3	14	-	-	14
Internet e attività multimediali	5	-	-	16	-	-	16
Oggetto non specificato	3	-	-	2	-	-	3

Oggetto degli accordi	Tipologia di partner degli accordi					Totale
	Ist. cul- turali	Gruppi volontari	Oper. turistici	Prest. servizi	Imprese	
Finanziamento e/o sostegni economici	2	-	3	-	1	65
Gestione ordinaria apertura, sorveglianza e pulizie	14	7	4	38	17	150
Gestione ordinaria servizi accoglienza e accessori	2	2	3	17	5	58
Condivisione personale	-	-	-	3	3	16
collezioni	3	2	2	3	1	47
Attività scientifica (ricerche,...)	34	5	16	11	24	322
Attività culturali	22	1	2	8	11	168
Restauri	3	6	3	5	3	52
Gestione collezioni	2	-	2	4	3	40
Registrazione e documentazione	7	3	-	3	5	64
Attività espositive	12	-	1	4	1	89
Valorizzazione territorio / itinerari culturali	5	3	6	5	5	67
Visite guidate	4	1	4	8	2	42
Attività educative	9	1	2	9	9	77
Formazione (corsi, tirocini, ...)	10	1	2	4	1	103
Istituzione biglietto unico / circuiti museali	4	-	-	8	3	45
Strumenti promozione e pubblicitari	11	1	12	12	9	127
Promozione truistica	5	-	14	8	5	64
Internet e attività multimediali	6	-	-	4	9	56
Oggetto non specificato	3	1	1	1	-	14

Tabella A71 – Istituzioni per partner e tipologia degli accordi

Tipologia di partner degli accordi	Tipologia di accordo			
	Accordo formalizzato	Protocollo di intesa	Accordo non formalizzato	Altra tipologia di accordo
Musei	27	4	7	15
Istituzioni assimilate	1	-	4	2
Istituzioni culturali	22	3	14	6
Enti pubblici	64	10	30	3
Operatori turistici	12	-	8	10
Università/ Scuole/ Centri ricerca	49	13	19	6
Prestatori di servizi	37	-	4	12
Enti territoriali privati (pro loco,...)	10	-	2	-
Gruppi volontariato (associazioni e non)	5	1	2	3
Stato/Enti Statali	14	1	11	-
Enti ecclesiastici	7	1	1	-
Imprese/Artigiani	16	-	3	6

Tabella A72 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali per numero di accordi stipulati

Numero Accordi	Istituzioni	% istituzioni
Nessuno	86	38,2
Uno	76	33,8
Due	31	13,8
Tre	18	8,0
Quattro	5	2,2
Cinque	5	2,2
Più di cinque	4	1,8
Totale	225	100,0

Tabella A73 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali per oggetto/i e partner

Oggetto degli accordi	Partner degli accordi					
	Enti ecclesiastici	Enti pubbl. loc/terr	Enti territoriali privati	Gruppi di volontariato	Imprese/Artigiani	Istituzioni assimilate
Finanziamenti e/o sostegni economici	-	45	-	-	1	1
Gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie	9	29	8	6	17	-
Gestione ordinaria per servizi di accoglienza e accessori	-	5	1	1	5	-
Condivisione del personale	-	4	-	-	3	1
Manutenzione e sicurezza del museo e delle collezioni	1	15	4	1	1	-
Attività scientifica	2	32	3	4	8	3
Attività culturali	1	17	2	-	6	1
Restauri	-	5	-	4	3	-
Gestione delle collezioni	3	5	-	-	3	3
Attività di registraz. e doc.collezioni	-	1	-	1	-	-
Attività espositive	1	12	-	-	1	5
Valorizzaz. territorio/itinerari culturali	-	10	-	-	3	-
Visite guidate	2	5	2	-	2	-
Attività educative	1	12	1	1	5	1
Formazione (corsi, stages, tirocini)	-	6	3	-	1	-
Istituz. biglietto unico/circuiti museali	-	8	-	-	3	-
Creazione di strumenti promozionali e pubblicità	1	24	3	-	9	-
Promozione turistica	-	4	-	-	-	-
Internet e attività multimediali	-	5	-	-	4	-
Oggetto non specificato	-	1	-	1	-	-

Oggetto degli accordi	Partner degli accordi					
	Istituzioni culturali	Musei	Operatori turistici	Prestatori di servizi	Stato/ Enti Statali	Univers./ C.ricerca/ Scuole specializ.
Finanziamenti e/o sostegni economici	-	2	3	-	3	4
Gest. Ord. per apertura, sorveglianza e pulizie	11	5	4	34	7	5
Gestione ordinaria per servizi di accoglienza e	1	-	3	14	1	13
Condivisione del personale	-	1	-	3	-	2
Manutenzione e sicurezza del museo e delle	3	4	2	3	1	4
Attività scientifica	20	24	16	10	14	55
Attività culturali	8	13	2	6	1	3
Restauri	3	3	3	5	6	9
Gestione delle collezioni	1	3	2	4	3	6
Attività di registraz. e doc. collezioni	1	2	-	2	4	9
Attività espositive	8	13	1	4	1	7
Valorizzaz. territorio/itinerari culturali	2	3	5	5	-	6
Visite guidate	4	-	4	7	4	9
Attività educative	5	7	2	8	-	8
Formazione (corsi, stages, tirocini)	5	6	2	3	11	33
Istituz. biglietto unico /circuiti museali	3	12	-	5	1	2
Creazione strumenti promozionali e pubblicità	7	14	11	11	7	5
Promozione turistica	-	1	14	8	3	4
Internet e attività multimediali	-	3	-	4	-	-
Oggetto non specificato	2	1	1	1	-	3

Tabella A74 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali estensione e tipologia degli accordi

Estensione degli accordi	Tipologia degli accordi				Totale
	Accordo formalizzato	Accordo non formalizzato	Altra tipologia di accordo	Protocollo di intesa	
Comunale/intercomunale	90	25	23	1	139
Provinciale	14	7	2	2	25
Regionale	33	22	5	5	65
Nazionale	9	4	5	1	19
Internazionale europeo	5	-	1	1	7
Internazionale extra-europeo	1	2	-	-	3
Totale	152	60	36	10	258

Tabella A75 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali per partner ed estensione

Partner degli accordi	Estensione degli accordi					
	Comunale/intercomunale	Provinciale	Regionale	Nazionale	Internaz. europeo	Internaz. extra-europeo
Musei	10	2	9	5	4	-
Istituzioni assimilate	1	1	2	2	-	-
Istituzioni culturali	10	4	8	2	-	2
Enti pubblici locali/territoriali	42	8	16	2	-	1
Operatori turistici	21	4	-	2	-	1
Università/Centri ricerca/ Scuole specializzazione	8	4	30	7	-	1
Prestatori di servizi (coop., associazioni, ecc.)	39	1	6	-	-	-
Enti territoriali privati (pro loco, ecc.)	12	-	-	-	-	-
Gruppi di volontariato (associazioni e non)	7	1	-	-	-	-
Stato/Enti Statali	4	-	10	1	3	-
Enti ecclesiastici	6	1	2	-	-	-
Imprese/Artigiani	9	4	1	2	-	-

Tabella A76 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali per oggetto/i ed estensione

Oggetto degli accordi	Estensione degli accordi					
	Comunale/ inter- comunale	Provinc.	Region.	Nazion.	Internaz. europeo	Internaz. extra- europeo
Finanziamenti e/o sostegni economici	10	1	3	-	-	-
Gestione ordinaria per apertura, sorveglianza e pulizie	54	3	3	-	-	-
Gestione ordinaria per servizi di accoglienza e accessori	12	2	2	-	-	-
Condivisione del personale	5	-	-	-	-	-
Manutenzione e sicurezza del museo e delle collezioni	9	2	3	-	-	-
Attività scientifica (studi, ricerche e scavi archeologici)	11	6	25	7	-	1
Attività culturali	11	1	6	1	2	1
Restauri	6	-	6	1	-	-
Gestione delle collezioni (prestiti, depositi, custodia, immagazzinaggio, ecc)	6	1	6	1	-	-
Attività di registrazione e documentazione delle collezioni	1	-	5	2	-	-
Attività espositive	3	2	3	4	3	-
Valorizzazione del territorio / itinerari culturali	8	1	1	-	-	-
Visite guidate	13	-	3	-	-	-
Attività educative	8	2	4	1	-	-
Formazione (corsi, stages, tirocini)	3	3	8	2	3	-
Istituzione di un biglietto unico / circuiti museali	10	1	-	-	-	-
Creazione di strumenti promozionali e pubblicità	21	2	5	3	-	-
Promozione turistica	10	1	1	-	-	1
Internet e attività multimediali	4	1	1	-	-	-
Oggetto non specificato	2	1	2	-	-	-

Tabella A77 – Istituzioni per ente proprietario e tipologia dell’istituzione

Ente proprietario	Tipologia					
	Museo/ Raccolta	Sito Archeo- logico	Monu- mento	Chiesa	Villa con g.storico	Parco o g.storico
Stato	37	4	1	-	2	1
Regione	2	-	-	-	-	-
Provincia	6	-	-	-	-	-
Comune	158	2	9	2	1	-
Comunità montana	1	1	-	-	-	-
Università statale	13	-	-	-	-	-
Ist.culturale pubb.	3	-	-	-	1	-
Ist.culturale priv.	27	-	4	1	-	-
Ente eccl./religioso	38	1	-	2	-	-
Privato cittadino	8	2	-	-	-	-
Enti/Società private	6	-	-	-	-	-
Assoc. private	18	-	2	4	-	-
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	1	-	-	-	1	-

Ente proprietario	Tipologia					
	Acquario/ G.zoologico	Orto botanico	Casa museo	Percorsi	Polo didattico	Parco territoriale
Stato	-	1	-	-	1	1
Regione	-	1	-	-	-	-
Provincia	-	-	-	-	-	-
Comune	2	2	3	2	3	3
Comunità montana	-	1	-	-	-	-
Università statale	-	2	-	-	-	-
Ist.culturale pubb.	-	-	-	-	-	-
Ist.culturale priv.	-	-	-	-	-	-
Ente eccl./religioso	-	-	-	2	1	-
Privato cittadino	-	-	1	-	-	-
Enti/Società private	-	1	-	-	-	-
Assoc. private	-	-	-	-	-	-
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	-	-	-	-	-	-

Tabella A78 – stituzioni per ente gestore e tipologia dell'istituzione

Ente gestore	Tipologia					
	Museo/ Raccolta	Sito Archeo- logico	Monu- mento	Chiesa	Villa con g.storico	Parco o g.storico
Stato	28	2	1	-	2	1
Provincia	8	-	-	-	-	-
Comune	124	3	7	1	-	-
Camera di commercio	1	-	1	-	-	-
Comunità montana	2	1	-	-	-	-
Università statale	13	-	-	-	-	-
Ist.culturale pubb.	6	-	-	-	1	-
Ist.culturale priv.	44	-	4	1	-	-
Ente eccl./religioso	18	-	-	1	-	-
Privato cittadino	6	1	-	-	-	-
Enti/Società private	19	2	2	1	-	-
Assoc. private ecc.)	36	-	2	4	1	-
	1	-	-	-	1	-
Non risposto	2	-	-	-	-	-

Ente gestore	Tipologia					
	Acquario/ G.zoologico	Orto botanico	Casa museo	Percorsi	Polo didattico	Parco territoriale
Stato	-	-	-	-	-	-
Provincia	-	2	-	1	4	-
Comune	1	1	2	2	-	3
Camera di commercio	-	-	-	-	-	-
Comunità montana	-	2	-	-	1	-
Università statale	-	3	-	-	-	-
Ist.culturale pubb.	-	1	-	-	-	-
Ist.culturale priv.	-	-	-	1	-	-
Ente eccl./religioso	-	-	-	-	-	-
Privato cittadino	-	-	-	-	-	-
Enti/Società private	1	-	-	-	-	-
Assoc. private ecc.)	1	-	1	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Non risposto	-	-	-	-	-	2

Tabella A79 – Istituzioni per modalità d'ingresso e tipologia

Tipologia	Modalità di ingresso				Totale
	Solo biglietto singolo	Solo gratuito/libro firme	Solo biglietto cumulativo	Forme miste	
Museo - Raccolta	45	93	9	151	298
Sito Archeologico	4	2	-	2	8
Monumento	7	-	-	9	16
Chiesa	2	3	1	3	9
Villa con giardino storico	1	2	1	1	5
Parco o giardino storico	-	-	1	-	1
Acquario - Giardino zoologico	-	-	-	2	2
Orto botanico	2	2	-	3	7
Casa museo	1	2	-	1	4
Percorsi	-	1	1	2	4
Polo didattico	-	-	-	4	4
Parco territoriale	3	-	-	-	3
Totale	65	105	13	178	361

Tabella A80 – Istituzioni per modalità d'ingresso e tipologia di ente proprietario

Ente proprietario	Modalità di ingresso				Totale
	Solo biglietto singolo	Solo gratuito/libro firme	Solo biglietto cumulativo	Forme miste	
Stato	10	8	2	28	48
Regione	-	1	-	2	3
Provincia	2	2	-	2	6
Comune	29	50	4	104	187
Comunità montana	-	1	-	2	3
Università statale	2	10	-	3	15
Ist.culturale pubblica	2	2	-	-	4
Ist.culturale privata	13	9	1	9	32
Ente eccl./religioso	5	14	4	21	44
Privato cittadino	3	2	-	6	11
Enti e Società private	2	2	-	3	7
Associazioni private	1	7	2	14	24
Altri Enti locali (ASL, ecc.)	-	1	-	1	2

Tabella A81 – Sistemi museali per tipologia di istituzioni appartenenti

Sistema museale	Tipologia		
	Museo Raccolta	Altre tipologie	Totale
10 Milioni di Anni di Storia Naturale della Toscana	1	0	1
AIGBA (Assoc. Internaz. Giardini Botanici Alpini)	-	1	1
AMAT	8	2	10
Associazione Musei d'Impresa	1	0	1
Associazione Nazionale Musei Scientifici	-	1	1
Ecomuseo del Casentino	10	0	10
Ecomuseo dell'Alabastro	3	1	4
Ecomuseo della montagna pistoiese	4	7	11
Firenze Scienza	3	0	3
Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani	-	1	1
Istituto Valorizzazione Castelli	2	0	2
Le Cinque Verdi Terre	2	2	4
Le Terre del Rinascimento	3	1	4
Musei del Borgo di Certaldo	1	0	1
Musei del Chianti Fiorentino	6	0	6
Musei del Valdarno Superiore	5	0	5
Museo dei Ragazzi	3	0	3
Museo di Storia Naturale	1	0	1
Parco Archeologico "Città del Tufo"	2	0	2
Parco Minerario dell'Amiata	1	0	1
Parco tematico Civiltà degli Etruschi	1	0	1
Percorsi d'arte del Tirreno	4	1	5
Polo Museale Fiorentino	12	0	12
Progetto Regionale "Tra Art"	1	0	1
Rete dei Musei-Parchi archeolog. Prov. di Livorno	2	0	2
Rete Museale Valdera	5	0	5
Sist. dei Musei Naturalistici della Toscana Marittima	2	2	4
Sistema dei Musei Senesi	27	2	29
Sistema dei Parchi della Val di Cornia	1	2	3
Sistema metropolitano per l'arte contemp. (SMAC)	1	0	1
Sistema museale dei Comuni della Valle del Serchio	3	0	3

	Tipologia		
	Museo Raccolta	Altre tipologie	Totale
Sistema museale			
Sistema museale della provincia di Arezzo	8	0	8
Sistema museale della provincia di Grosseto	10	1	11
Sistema museale della provincia di Lucca	26	4	30
Sistema museale della provincia di Modena	1	0	1
Sistema Museale della Valdelsa Fiorentina	6	1	7
Sistema museale della Valdichiana	2	0	2
Sistema museale della Valdinievole	6	0	6
Sistema museale di Ateneo	3	1	4
Sistema museale di Ateneo Senese	1	0	1
Sistema museale pisano	5	0	5
Sistema museale pistoiese	6	1	7
Sistema museale pratese	3	0	3
Sistema Museale San Miniato	5	3	8
S. M. territoriale Mugello-Alto Mugello-Val di Sieve	14	0	14
Sistema museale toscano	2	1	3
Sistema museale volterrano	4	0	4
Sistema Musei di Massa Marittima	7	1	8
Sistema Orti Botanici della Provincia di Lucca	-	1	1
Sistema per la Paleontologia	1	0	1
Strade del vino	1	0	1
Terre di Toscana	1	0	1
Totali	227	37	264

Tabella A82 – Tipologia di sistema per estensione e tipo di proprietari

Tipologia ed estensione territoriale sistema museale		Ente proprietario			
		Pubblico	Privato	Forma mista	Non risposto
Tematico	Comunale	6	1	1	-
	Provinciale	15	-	-	-
	Regionale	2	-	-	-
	Nazionale	2	-	1	-
	Internazionale	1	-	-	-
Territoriale	Comunale	22	10	1	-
	Comprensoriale	56	15	6	1
	Provinciale	77	14	-	-
	Regionale	2	2	1	-
Territoriale e Tematico	Comprensoriale	4	-	-	-
	Provinciale	12	3	2	-
	Regionale	7	-	-	-
Totale	206	45	12	1	

Tabella A83 – Istituzioni per tipologia ed estensione del sistema per proprietario

Sistema museale	Ente proprietario		
	Comune	Altri Enti pubblici	Enti privati
10 Milioni di Anni di Storia Naturale della Toscana	0	0	1
AIGBA (Assoc. Internaz. Giardini Botanici Alpini)	1	0	0
AMAT	9	2	0
Ass Musei d'Impresa	1	1	1
Ass. Nazionale Musei Scientifici	1	0	0
Ecomuseo del Casentino	8	1	3
Ecomuseo dell'Alabastro	4	0	0
Ecomuseo della montagna pistoiese	7	5	4
Firenze Scienza	0	2	1
Gruppo di Lavoro Orti Botanici Italiani	1	0	0
Istituto Valorizzaz. Castelli	2	0	0
Le Cinque Verdi Terre	4	0	1
Le Terre del Rinascimento	3	0	1
Musei del Borgo di Certaldo	0	1	0
Musei del Chianti Fiorentino	4	0	4
Musei del Valdarno Superiore	3	0	3
Museo dei Ragazzi	3	0	1
Museo di Storia Naturale	0	1	0
Parco Archeologico "Città del Tufo"	2	0	0
Parco Minerario dell'Amiata	1	0	0
Parco tematico Civiltà degli Etruschi	1	0	0
Percorsi d'arte del Tirreno	3	1	0
Polo Museale Fiorentino	0	12	0
Progetto Regionale "Tra Art"	1	0	1
Rete dei Musei e Parchi archeologici della Prov di Livorno	1	1	0
Rete Museale Valdera	4	1	2
Sist. dei Musei Naturalistici della Toscana Marittima	3	1	0
Sistema dei Musei Senesi	22	3	4
Sistema dei Parchi della Val di Cornia	3	1	0
Sist. metropolitano per l'arte contemp. (SMAC)	1	0	0
Sist. museale dei Comuni della Valle del Serchio	3	0	0
Sist. museale della prov di Arezzo	7	0	1
Sist. museale della prov di Grosseto	11	0	0
Sistema museale della prov di Lucca	17	4	9

Sistema museale	Ente proprietario		
	Comune	Altri Enti pubblici	Enti privati
Sist. museale della prov di Modena	0	1	0
Sist Museale della Valdelsa Fiorentina	4	0	3
Sistema museale della Valdichiana	2	0	0
Sistema museale della Valdinievole	4	0	1
Sistema museale di Ateneo	0	4	0
Sistema museale di Ateneo Senese	0	1	0
Sist. museale pisano	0	5	0
Sistema museale pistoiese	5	0	2
Sistema museale pratese	1	0	2
Sistema Museale San Miniato	3	0	5
Sist. Mus. Ter. Mugello - Alto Mugell Val di Sieve	8	2	4
Sistema museale toscano	2	0	1
Sistema museale volterrano	3	2	3
Sistema Musei di Massa Marittima	8	0	0
Sist Orti Botanici della Prov di Lucca	1	0	0
Sistema per la Paleontologia	1	0	0
Strade del vino	0	0	1
Terre di Toscana	1	0	0

Tabella A84 – Istituzioni appartenenti a sistemi museali: sistemi di sicurezza per centro decisionale

Sistemi di sicurezza	Centro decisionale							
	solo interno	solo sistema	solo esterno	interno e sistema	interno e esterno	sistema e esterno	int., sist. e esterno	non svolto
Sicurezza ambientale	92	1	4	2	3	1	2	120
Sicurezza strutturale	132	9	5	2	7	-	2	68
Sicurezza nell'uso	120	7	5	3	13	-	2	75
Sicurezza anticrimine	-	7	-	-	-	1	3	214
Sicurezza in caso di incendio	156	7	7	2	10	1	3	39

Tabella A85 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: funzione di registrazione e documentazione per centro decisionale.

	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Registrazione e documentazione				
Registro inventariale	83	9	1	43
Scheda conservativa	40	11	4	81
Catalogazione (scheda tecnica)	62	17	4	53
Documentazione iconografica	48	11	5	72
Sistema informativo	34	7	2	93

Tabella A86 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: figure professionali del personale per centro decisionale

Ruoli Professionali	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Direttore	62	12	-	62
Conservatore/ Curatore	39	16	-	81
Resp. tecnico strutture e impianti	37	10	-	89
Resp. tecnico della collezione	31	5	1	99
Resp. della sicurezza	31	7	7	91
Resp. servizio educativo	16	13	1	106
Resp./Esperto in comunicazione	10	8	-	118
Resp./Esperto amministrativo	44	14	-	78
Assist. al pubblico/ Operatore museale	28	27	5	76
Addetto alla sorveglianza/ vigilanza	37	33	13	53
Personale operativo di supporto tecnico	22	17	11	86
Personale operativo di supporto non tecnico	20	18	7	91

Tabella A87 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: servizi di accoglienza per centro decisionale

Servizi di accoglienza	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Servizio biglietteria e prenotazione	63	12	18	43
Portineria	27	4	2	103
Sportello e punto informazioni	31	8	9	88
Punto telefono	43	2	2	89
Spazi custoditi e guardaroba	24	3	1	108
Servizi igienici	71	10	6	49
Punto soccorso	14	1	2	119
Spazi sosta e riposo	33	6	2	95
Proiezione audiovisivi	34	1	1	100
Accompagnamento sonoro	17	-	-	119

Tabella A88 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: dotazioni fisse e servizi essenziali per centro decisionale

Dotazioni fisse e servizi essenziali	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Segnaletica esterna	83	7	6	40
Segnaletica interna	82	1	3	50
Identificazione opere e/o didascalie	93	2	2	39
Identificazione opere e/o didascalie in lingua estera	35	2	-	99
Pannelli e schede mobili	54	3	4	75
Pannelli e schede mobili in lingua estera	24	2	1	109
Depliant illustrativi e/o guide brevi	94	4	12	26
Cataloghi	35	8	5	88
Audioguide	5	9	1	121
Visite guidate	58	17	18	43

Tabella A89 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: valutazione dell'offerta per centro decisionale

Valutazione dell'offerta	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Rilevazione numero presenze	90	7	4	35
Rilevazione reclami e osservazioni dei visitatori	57	3	2	74
Indagini grado di soddisfazione del pubblico	31	1	1	103
Indagini tipologia del pubblico	-	-	-	136
Indagini valutazioni attività didattica	1	-	-	135

Tabella A90 – Istituzioni non appartenenti a sistemi museali: sistemi di sicurezza per centro decisionale

Sistemi di sicurezza	Centro decisionale			
	solo interno	solo esterno	interno e esterno	non svolto
Sicurezza ambientale	48	4	1	83
Sicurezza strutturale	65	5	2	64
Sicurezza nell'uso	67	2	3	64
Sicurezza anticrimine	-	-	-	136
Sicurezza in caso di incendio	84	3	5	44

Tabella A91 – Istituzioni per partner ed estensione degli accordi

Tipologia di partner degli accordi	Estensione territoriale accordi				
	Comunale / inter-comunale	Provinciale	Regionale	Nazionale	Internazionale
Musei	19	5	13	10	6
Istituzioni assimilate	2	1	2	2	-
Istituzioni culturali	17	6	10	3	9
Enti pubblici locali/territoriali	59	14	25	3	6
Operatori turistici	22	4	1	2	1
Università/Centri ricerca/Scuole	25	8	36	12	6
Prestatori di servizi (associazioni, ecc.)	46	1	6	-	-
Enti territoriali privati (pro loco, ecc.)	12	-	-	-	-
Gruppi di volontariato (associazioni e non)	9	1	-	1	-
Stato/Enti Statali	6	1	13	3	3
Enti ecclesiastici	6	1	2	-	-
Imprese/Artigiani	11	4	1	3	6

Tabella A92 – Istituzioni per tipologia degli accordi e provincia di appartenenza dell'istituzione

Tipologia degli accordi	Provincia									
	Ar	Fi	Gr	Li	Lu	Ms	Pi	Pt	Po	Si
Accordo formalizzato	19	72	4	13	21	3	21	15	3	45
Protocollo di intesa	-	3	-	4	3	-	6	2	2	2
Accordo non formalizzato	2	18	1	2	24	1	22	3	5	9
Altra tipologia di accordo	6	10	9	-	1	1	1	4	11	8

Bibliografia

- S. BAGDADLI, *Le reti di musei*, Milano, Egea, 2001.
- S. BAGDADLI (a cura di), *Case study di sistemi culturali integrati italiani ed europei*, 2° Rapporto di Ricerca del progetto «Nuove professionalità: imprenditoria e occupazione per i servizi culturali: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati», Università Bocconi–CRORA, 2001.
- L. BALDIN (a cura di), *Il sistema museale Veneto. Atti della III Conferenza Regionale dei Musei del Veneto – Verona 21-22 settembre 1999*, Treviso, Ed. Canova, 2000.
- A. BARONCELLI, *L'esperienza della rete museale di Strasburgo*, «Wp Dipartimento di discipline economico aziendali», Università di Bologna, Settembre, 1997.
- F. CIAPONI, F. DAINELLI, M. MAINARDI, B. SIBILIO PARRI, *Il sistema museale nella prospettiva del controllo di gestione. Il caso del Sistema Museale "Le Terre del Rinascimento"*, «Wp Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze», n. 16, Dicembre, 2004.
- CLES (a cura di), *Progetto regionale Sistema Museale Toscano. Ricognizione ed analisi dello stato di fatto sugli aspetti quantitativi, qualitativi e progettuali, Modulo I*, Regione Toscana – Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, 1997.
- CLES (a cura di), *Progetto regionale Sistema Museale Toscano. Elementi di fattibilità e strumenti di attuazione. Rapporto finale, Modulo II*, Firenze, Regione Toscana – Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, 1998.
- CLES (a cura di), *Studio sulla costituzione di un sistema di rete museale nella Provincia di Grosseto*, Regione Toscana – Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, 2001.
- H. DE VARINE, *Les racines du futur*, Lusigny-sur-Ouche, Asdic, 2002.
- A. FLORIDIA, M. MISITI, *Musei in Toscana: beni culturali e sviluppo regionale*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- A. FLORIDIA, (a cura di), *Beni culturali in Toscana. Politiche, esperienze, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- R. GROSSI, M. MENEGUZZO, (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo Rapporto Annuale Federculture*, Milano, Touring Editore, 2002.
- ISTAT, *Le statistiche culturali in Europa*, Collana Metodi e Norme, 1992.

- D. JALLA, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET, 2000.
- L. LAZZERETTI, T. CINTI, *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico a Firenze*, Firenze, Firenze University Press, 2001.
- L. LAZZERETTI, T. CINTI, M. MARIANI, *Il Cluster museale fiorentino. Uno studio del "Museo dei ragazzi" secondo la prospettiva della Network Analysis*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), «Creare e valorizzare i distretti museali», Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 209-234.
- L. LAZZERETTI, *Città d'arte e musei come 'luoghi di significati': una possibile risposta alle sfide della 'surmodernità'*, «Economia e Politica Industriale», Milano, Franco Angeli, 2005, in corso di pubblicazione.
- L. LAZZERETTI (a cura di), *Art cities, cultural districts and museums*, Firenze, Firenze University Press, 2004.
- L. LAZZERETTI (a cura di), *Indagine sui sistemi museali in Toscana*, Regione Toscana, Rapporto interno della ricerca "Musei e sistemi museali: economia e gestione", Firenze, manoscritto, 2004.
- L. LAZZERETTI, *I processi di distrettualizzazione culturale delle città d'arte: il cluster del restauro artistico a Firenze*, «Sviluppo Locale», Vol. VIII, n. 18, 2001, pp. 61-85.
- L. LAZZERETTI, *La città d'arte come unità di analisi per lo Strategic Management: dal governo della complessità al governo dell'evoluzione*, «Rivista Geografica Italiana», n. 104, 1997, pp. 663-682.
- E. LIVI, *Musei e produzione di conoscenza: verso un approccio imprenditoriale*, Firenze, CentroStampa Il Prato, 2003.
- M. MENEGUZZO, S. BAGDADLI, *Le reti nel settore cultura*, in R. GROSSI, M. MENEGUZZO (a cura di), «La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo local. Primo Rapporto Annuale Federculture», Milano, Touring Editore, 2002, pp. 113-132.
- MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, ai sensi dell'art. 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137.
- MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, Gazzetta Ufficiale, n. 244, 19 ottobre 2001.
- A. MORETTI, *La produzione museale*, Torino, Giappichelli, 1999.
- NOMISMA, *Primo Rapporto Nomisma sull'applicazione della Legge Ronchey*, Nomisma, 2000.
- L. PILOTTI (a cura di), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, organizzazione, identità e consumatore*, Padova, CEDAM, 2003.

- D. PRIMICERIO, *L'Italia dei Musei. Indagine su un patrimonio sommerso*, Milano, Electa, 1991.
- REGIONE TOSCANA (DIP. POLITICHE FORMATIVE E DEI BENI CULTURALI), 1988, *Progetto Regionale Sistema museale Toscano*, Giunta Regionale Toscana.
- REGIONE TOSCANA, *Piano di Indirizzo per la Cultura 1999-2000*, Deliberazione del Consiglio regionale del 22 dicembre 1999, n. 406.
- REGIONE TOSCANA, *Piano di Indirizzo per i beni e le attività culturali per il 2001-2003*, Deliberazione del Consiglio regionale del 19 dicembre 2000, n. 268
- G.H. RIVIÈRE, *The museum as a monitoring instrument: role of museums of art and of human and social sciences*, in «Museum» n. 25, 1973.
- S. SALVEMINI, G. SODA, *Art work & network. Reti organizzative ed alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Milano, Egea, 2001.
- B. SIBILIO (a cura di) (2004), *L'azienda museo: dalla conservazione di valore alla creazione di valori*, Milano, Franco Angeli.
- L. SOLIMA, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM, 1998.
- TOURING CLUB ITALIANO, *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*, Milano, Centro Studi TCI, 2000.
- TOURING CLUB ITALIANO, *I musei in Italia: punti critici, responsabilità, proposte*, Milano, Centro Studi TCI, 1995.
- P.A. VALENTINO, G. MOSSETTO (a cura di), *Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Giunti, Firenze, 2001.

SITI INTERNET

www.aedon.mulino.it
www.beniculturali.it
www.comune.firenze.it
www.cultura.marche.it
www.cultura.toscana.it
www.cultura.regione.abruzzo.it
www.ecomusei.net
www.federculture.it
www.firenzemusei.it
www.ibr.regione.emilia-romagna.it
www.icom.org
www.icom.org

www.lombardiacultura.it
www.mulino.it/html/riviste/ecocol.htm
www.museums-online.com
www.nuovamuseologia.org
www.provincia.torino.it/culturamateriali/
www.regione.calabria.it/index.asp
www.regione.campania.it
www.regione.lazio.it/cult/istituzione.shtml
www.regione.liguria.it
www.regione.molise.it
www.regione.piemonte.it/cultura/index.htm
www.regione.puglia.it
www.regione.umbria.it/cultura/musei/default.htm
www.regione.veneto.it/cultura/museionweb
www.sbas.firenze.it
www.sole24ore.com/beniculturalionline/

