

## L'università al servizio dei musei locali

*Nicola Urbino*

La riflessione intorno alla quale nasce questo contributo prende spunto dall'ormai improrogabile necessità di interazione tra ecosistemi culturali e sociali che nel corso del tempo, probabilmente, hanno condiviso fin troppo poco (Barrella, 2001a, 2001b) le proprie visioni, le strategie e gli obiettivi, soprattutto per quel che riguarda, come spesso accade, le realtà del Sud Italia: le università e i musei.

### Un museo, tanti musei: il modello Campania come riferimento

La premessa è d'obbligo: a oggi, viviamo una netta e facilmente percepibile discrepanza economica, scientifica e strutturale tra i musei statali e i musei appartenenti a enti diversi dallo Stato. Se, da un lato, solo il 15% dei musei nazionali<sup>1</sup> è sotto la giurisdizione dello Stato, il numero di musei appartenenti ad altri enti pubblici e privati è inversamente proporzionale alla disponibilità di fondi e struttura, soprattutto se tale disponibilità è paragonata ai già citati luoghi di appartenenza statale. A tal proposito credo possano essere prese in considerazione due tipologie di esempi in grado di mostrare una panoramica d'insieme dello stato dell'arte e, allo stesso tempo, un focus di natura regionale che ben rispecchia la situazione media del Paese.

Se si considerano i parametri di riferimento sanciti dal D.M. 113/2018 sui livelli uniformi di qualità per i musei per l'adesione al Sistema Museale Nazionale (per una panoramica teorica si veda Lampis, 2019) e i numeri pubblicati in allegato al Decreto Direttoriale n. 433 del 28/04/2023 si capisce bene come circa il 40% dei musei aderenti sia di natura statale mentre il rimanente 60% sia riconducibile a sole 6 regioni (il 90% in Lombardia, Toscana ed Emilia-Romagna). Questi numeri evidenziano in maniera chiara la discrepanza tra il peso specifico dei musei statali in termini quantitativi (il 15% sul totale, appunto) e il peso specifico degli stessi, sul totale, in termini qualitativi alla luce dei livelli minimi uniformi del 2018<sup>2</sup>. Appare dunque evidente che l'impalcatura statale riesce a sostenere oneri e costi che riguardano una considerevole quantità di voci di

spesa, dal personale alla gestione ordinaria, dai servizi aggiuntivi al marketing, che, pur con tutti i deficit innegabilmente presenti, garantiscono una netta cesura in termini di performance con i musei appartenenti a enti diversi dallo Stato, incapaci di sostenere in maniera autonoma con il solo supporto di un'eventuale bigliettazione e di estemporanee strategie di fundraising il peso dei costi precedentemente menzionati.

Se riconduciamo la questione su scala regionale, in Campania per la precisione (che sarà anche il focus della successiva analisi virtuosa dei rapporti tra università e luoghi della cultura locali), i numeri non si discostano da quanto visto in ambito nazionale; stando agli ultimi dati raccolti ed elaborati dall'Osservatorio Museale Regionale<sup>3</sup>, risalenti al giugno 2023, solo il 10% dei musei e luoghi della cultura campani risulta essere di appartenenza statale, su un numero complessivo stimato di 444. Volendo utilizzare ancora una volta il parametro di riferimento dell'accreditamento al Sistema Museale Nazionale, probabilmente in questo caso la differenza tra gli appartenenti alla rete ministeriale e non risulta essere ancor più macroscopica vista la totale (attualmente) mancanza di adesione di musei non appartenenti al circuito degli autonomi e delle DRM<sup>4</sup>.

Inutile dunque insistere oltre nell'evidenziare le spaventose ma fisiologiche differenze tra i musei statali e l'eterogenea compagine di luoghi della cultura (spesso nemmeno definibili veri e propri musei) non statali; è evidente che le ricadute pratiche di tali differenze vadano a impattare sull'organizzazione generale, la parte gestionale e di servizi complessivi che ruotano intorno alle diverse attività museali. È altrettanto evidente che la mancanza di risorse necessarie e il ritrovarsi fuori dai round di finanziamento ministeriali implichi la naturale impossibilità di strutturare le basi minime per uno sviluppo anche solo lontanamente sostenibile e virtuoso. A tal proposito, i dati dell'Osservatorio Museale Regionale segnalano, ancora una volta, la condizione di estrema necessità in cui versano i musei appartenenti a enti diversi dallo Stato e, allo stesso tempo (come vedremo successivamente), gli enormi spazi di manovra per stakeholder esterni, di primo o secondo livello (Cuttaia e Bozzetti, 2020),

	Statuto/ Regolamento	Bilancio	Carta dei Servizi	Personale/ Dipendenti
<b>Musei non statali</b>	61%	47%	16%	581
<b>Musei statali</b>	81%	62%	88%	1198

Tabella 1 - Prospetto delle differenze tra musei statali e non in Campania per l'Osservatorio Museale Regionale.

necessari per il sostentamento delle attività critiche dei luoghi della cultura non nel circolo statale.

Come si vede in Tabella 1, l'impossibilità di programmazione e le disponibilità di natura economico-finanziaria risicate impattano in maniera decisa, come accennato, anche sulla possibilità di gestione minima dei luoghi della cultura non statali; la mancanza di uno statuto e/o di un regolamento, ad esempio, sancisce l'impossibilità di un vero e proprio accreditamento anche solo per il titolo di "Museo", con tutto ciò che ne consegue per la relativa adesione al SMN (Sistema Museale Nazionale). Di non poco conto, inoltre, le mancanze relative alla possibilità di strutturare un bilancio (o almeno un budget di massima per la programmazione delle attività a breve/medio termine) o di una Carta dei Servizi, fondamentale nella definizione dei rapporti di diritti e doveri tra erogatori e fruitori. Chiosa finale sui dipendenti: a tal proposito, i dati raccolti dall'Osservatorio<sup>5</sup> evidenziano la più grossa delle discrepanze. Il numero relativo ai dipendenti/collaboratori stabili dei musei statali (che nel complesso tocca le 26 unità rispondenti al questionario) rappresenta sostanzialmente il doppio dei dipendenti/collaboratori stabili segnalati dai 204 musei appartenenti a enti diversi dallo Stato. Benché un tale dispiegamento di forze possa essere giustificato anche, numericamente, da una possibile rotazione di figure professionali tra gli enti statali (e quindi inclusi più volte nei conteggi ufficiali), il dato di fondo rimane significativo poiché certifica una vera e propria mancanza di forza lavoro e know-how per la gestione caratteristica di luoghi (potenzialmente) necessari nell'economia territoriale e sociale (Sacco et al., 2015). Se a corredo di quanto detto si stabilisce, come dichiarato, che circa il 50% dei rispondenti (non statali) al questionario dell'Osservatorio segnala la presenza di un numero di dipendenti pari a 0, si intuisce la gravità di una condizione totalmente insostenibile per chi si ritrova a gestire, da volontario, un patrimonio culturale tanto fragile quanto ramificato e "critico" per la narrazione del territorio e della comunità locale (Montella, 2009).

In questa panoramica credo siano emersi chiaramente non solo la netta differenza in termini di possibilità economico-strutturali tra i luoghi della cultura statali e quelli non statali in Campania (e in proiezione di buona parte del Paese) ma anche il complessivo stato di abbandono di una tipologia di musei, cioè quelli locali, in realtà estremamente importanti per il racconto del territorio di riferimento. I numeri a disposizione certificano in maniera netta quanto detto precedentemente<sup>6</sup> ed è proprio da questi presupposti e dal vuoto endemico in termini di supporto agli erogatori di servizi culturali locali che si inserisce la presenza di enti strutturati come l'università.

### **Il ruolo dell'università nello sviluppo delle strategie dei musei locali**

L'interrogativo di fondo ormai condiviso da tutti gli attori del settore e a cui si cerca instancabilmente di offrire una risposta è come far sì che istituti culturali tendenzialmente

incapaci di autonomia gestionale possano avviarsi verso un processo di indipendenza operativa, cominciando a porre le basi per un percorso che, se non intrapreso, rischierebbe di condurre alla chiusura di buona parte dei luoghi della cultura locali. Le teorie più moderne, le tavole rotonde di settore e la letteratura di riferimento (Barbetta et al., 2013) indicano chiaramente che le strategie più efficaci per una corretta gestione di un patrimonio eterogeneo, ramificato e "disperso" sul territorio consistano nella possibilità concreta di fare rete, creare distretti (o sistemi) culturali e ipotizzare processi di management condivisi. Tuttavia, anche in questo caso, teoria e pratica sembrano coincidere poco, soprattutto se (continuando a rivolgere lo sguardo verso il nostro caso studio, ovvero la Campania) si considera che un patrimonio vasto e disseminato sul territorio, per lo più dalle dimensioni piccole, nel corso degli anni altro non ha prodotto se non un sistema museale provinciale dalla dubbia efficacia e dalla ancor più dubbia efficienza<sup>7</sup>. È proprio in questo contesto che l'università potrebbe giocare un ruolo chiave: valutando l'effettiva inadeguatezza strutturale, economica e professionale della maggioranza dei musei locali, gli interventi formativi mirati e specializzati di chi il settore museale lo studia, in teoria e pratica, potrebbero essere la chiave di volta per l'inizio di un percorso strutturato di affiancamento di futuri professionisti museali.

Quanto espresso precedentemente in teoria, in effetti, ha trovato riscontro anche sotto forma di applicazione pratica, garantendo un certo livello di successo nell'efficace sviluppo di percorsi formativi mirati e di un supporto verso la presa di coscienza dei temi critici precedentemente menzionati. Nel corso del 2023<sup>8</sup>, grazie al finanziamento della Regione Campania, la Cattedra di Museologia guidata dalla professoressa Nadia Barrella dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" è riuscita a strutturare un corso<sup>9</sup>, gratuito, rivolto ai responsabili museali dei musei appartenenti a enti diversi dallo Stato. L'importanza di questo esempio di transdisciplinarietà e di partenariato multilivello risiede proprio nella natura e nel numero di soggetti coinvolti (30 strutture culturali, per la precisione) in un percorso altamente specializzato e formativo ma rivolto a tante tipologie di figure professionali provenienti da tutte le province campane. L'incontro tra enti istituzionali e musei (oltre che tra musei e musei, spesso estremamente distanti tra loro per core business e status giuridico) ha sancito un momento andato oltre la formazione frontale (su cui mi soffermerò a breve) regalando ampi spazi di confronto sulle necessità, gli obiettivi e le strade da percorrere per la valorizzazione dei patrimoni a disposizione. Lo scambio dialettico di vedute costante tra tre diverse tipologie di figure sociali, a mio avviso, ha creato le giuste condizioni per uno sviluppo produttivo e per la messa a sistema delle tematiche teoriche affrontate nel corso del programma. Nell'ottica di una produttiva e democratica creazione di contenuti e know-

how che possano (anche solo parzialmente) colmare il gap strutturale con i beneficiari dei fondi e dei mezzi statali, l'impegno preso è stato quello di fornire il maggior numero di strumenti operativi per poter affrontare in piena autonomia le sfide che il settore museologico del terzo millennio impone. La presa di coscienza dei temi critici e delle strategie fondamentali per il sostentamento e l'operatività della macchina museale ha rappresentato la linea guida dell'intero percorso formativo e del corpo scientifico di supporto per i responsabili museali; inoltre, l'analisi preliminare dei fabbisogni e dello status quo condotta nella prima parte del 2023 dall'Osservatorio Museale Regionale su tutti i musei campani (statali e non statali) ha offerto una panoramica esaustiva delle aree operative maggiormente a rischio. Il benchmark tra i dati rilevati e gli standard regionali e nazionali attualmente in vigore ha permesso di sviluppare un programma coerente con le necessità di tutte le parti in causa, con l'obiettivo ultimo di fornire il maggior apporto per la crescita sostenibile degli istituti culturali interessati.

### Programma e obiettivi del percorso formativo

Come precedentemente accennato, il percorso formativo impostato ha garantito un buon equilibrio tra i macro-temi critici per la gestione minima della macchina museale. Seguendo le linee guida per i criteri minimi utili al riconoscimento di interesse locale da parte della Regione Campania (ai sensi della L.R. n. 12/2005 e del regolamento attuativo n. 5/2006) e i livelli minimi uniformi di qualità per i musei (D.M. 113/2018), l'area didattico-scientifica ha impostato un piano formativo suddiviso in tre grandi moduli, ognuno dei quali focalizzato su specifiche tematiche ed equamente declinato in apprendimento teorico e messa in pratica di quanto appreso. Nello specifico la suddivisione dei moduli formativi ha seguito il seguente work-flow:

- Modulo I - Modelli gestionali e linee guida per la stesura di Regolamento, Bilancio e Bilancio Sociale.
- Modulo II - Linee di sviluppo del Catalogo.
- Modulo III - Linee guida per la redazione della Carta dei Servizi con focus su Inclusione, Disabilità e Gestione degli Stakeholder.

Il calendario delle attività suddiviso in 30 ore spalmate su due mesi di lavoro ha ripreso, in maniera non pedissequa ma concettuale, le tre macro-aree individuate nei livelli minimi uniformi di qualità per i musei, cercando di favorire lo sviluppo almeno degli snodi principali (definiti "obiettivi minimi" nel testo del 2018 in contrapposizione con gli "obiettivi di miglioramento" ben più impegnativi nella loro impostazione) dei temi precedentemente sviscerati. La partecipazione di una platea variegata, perlopiù ancora distante dal raggiungimento degli obiettivi minimi, regionali e nazionali, ha garantito spunti di riflessione interessanti per un'offerta formativa che, per necessità, ha dovuto strutturare ogni tipologia di discorso dalle basi fondanti della

teoria (e pratica) museologica moderna. Se da un lato questo aspetto sembra essere limitante per il raggiungimento di obiettivi strutturali e strutturati vista la mancanza di mezzi, in senso lato, a disposizione, d'altro canto la dialettica sulle effettive possibilità di implementazione dei programmi e delle strategie museali con le risorse a disposizione ha decisamente creato quel laboratorio di quasi ossimoriche "idee concrete" che avranno il giusto seguito e continueranno a essere monitorate per la valutazione dei progressi effettivi sul medio e lungo periodo.

La scelta dei temi e degli spunti pratici, al di là delle linee guida ministeriali e regionali, ha racchiuso quelle che, come gruppo di lavoro, si è ritenuto fondamentale inserire tra le dotazioni fondamentali per un istituto culturale; a oggi, infatti, non si può prescindere (per quel che riguarda, ad esempio, il Modulo I) da una corretta definizione della propria mission, degli obiettivi futuri e delle caratteristiche fondamentali del museo di riferimento. Altrettanto determinante, nell'ottica di una corretta impostazione manageriale finalizzata a un primo tentativo di indipendenza programmatica, è la presenza di documentazione e reportistica finanziaria in grado di fornire un quadro chiaro della dotazione di partenza e delle possibilità di spesa per un determinato periodo di riferimento; per concludere, è stata analizzata la possibilità (come obiettivo di miglioramento primario) di redigere una bozza di bilancio sociale, necessaria per il racconto al territorio e del territorio fatto per gli eventuali interessati e portatori di interessi, locali e non. È stato ritenuto altrettanto necessario approfondire i discorsi relativi a tutto ciò che tocca la sfera della collezione e della disponibilità di stock (Cerquetti, 2014) nei musei; anche questo tema non poteva prescindere da approfondimenti specifici per offrire il giusto know-how nella gestione ordinaria e caratteristica a tutti gli operatori museali mai realmente formati su questi temi ma che, loro malgrado, devono quotidianamente confrontarsi con sfide e difficoltà tecniche e procedurali. Per finire, è immediatamente parso corretto offrire uno spaccato su quelli che sono i temi fondamentali e all'ordine del giorno per una gestione della macchina museale in linea con i tempi e contemporanea; il focus sulla Carta dei Servizi, documento tecnicamente necessario e indispensabile per tutti gli erogatori di servizi pubblici<sup>10</sup>, ha aperto la strada ad altri temi come inclusione e gestione degli stakeholder che, seppur tecnicamente normati dalle linee guida per la redazione della Carta dei Servizi rilasciate dall'ICOM nel 2019 e dagli obiettivi minimi del D.M. 113/2018, raramente trova applicazione pratica nella gestione caratteristica.

### Conclusioni

Il benchmark tra i dati preliminari sulle performance dei musei regionali e il programma messo in campo per dare slancio a un principio di allineamento con realtà meglio strutturate altro non mostra se non il lungo percorso che c'è da fare per offrire ai musei locali una dignità operativa direttamente

proporzionale al potenziale ruolo sul territorio. D'altronde, le difficoltà di ampie zone dell'Italia meridionale nell'usufruire pienamente del potenziale inespresso del proprio patrimonio culturale sono cosa ormai nota (e questo spesso vale anche per le realtà statali, a onor del vero), eppure la consapevolezza della strada ancora da percorrere sembra poter stimolare nuove riflessioni e strategie per rendere efficace e produttivo culturalmente, socialmente ed economicamente il nostro patrimonio diffuso. In uno scenario tendenzialmente complesso, in cui la solitudine operativa e progettuale rappresenta la strada maestra per il fallimento, forse l'unica risposta ai bisogni insaziabili delle realtà culturali locali è proprio un affiancamento di enti "altri" rispetto alle fin troppo spesso lontane figure ministeriali. È proprio qui, in un clima di incertezza, che si potrebbe e dovrebbe inserire l'università, un ente non più focalizzato solo ed esclusivamente sulla formazione dei giovanissimi (peraltro fondamentale anche in chiave occupazionale per gli stessi musei locali che potrebbero "sfruttare" nuove visioni e chiavi di lettura del contemporaneo), ma anche su quello che spesso si identifica come lifelong learning, ovvero il tentativo di formazione continua e perpetua seguendo le trasformazioni di una società dinamica e in continua evoluzione. Se, come credo, il museo è lo specchio della società, dei suoi cambiamenti e delle sue evoluzioni, del potere e delle stratificazioni storiche, è necessario poter fronteggiare le nuove dinamiche con approcci altamente flessibili e aperti su prospettive che è possibile immaginare solo innescando una dialettica con chi, quotidianamente, si occupa di formazione improntata sulle necessità del contemporaneo. Fornire questi strumenti, d'altro canto, garantirebbe almeno una possibilità di sopravvivenza (con annesso servizio di impronta culturale e sociale) per coloro che spesso vengono dimenticati o volontariamente abbandonati per la sola colpa di ottemperare alla propria natura, ovvero quella di incarnazione di una visione e di un messaggio di stampo local-territoriale. L'unica soluzione attualmente spendibile nell'ottica di una ricerca di competitività sostenibile e scevra dalle sovrastrutture ministeriali è la formazione orientata alla messa in pratica delle teorie di gestione museale più moderne e compatibili con le forze effettivamente disponibili per produrre quegli impatti che, da tempo, ci si aspetta da un comparto critico come quello culturale (ICOM, OECD, 2019).

Nicola Urbino è dottorando in Museologia presso l'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli". Segue prevalentemente le trasformazioni gestionali, economiche e sociali dei musei non statali nazionali e, soprattutto, campani.

1. Studio relativo all'ultimo aggiornamento di febbraio 2023.
2. I livelli minimi del 2018 sono figli dello straordinario dibattito condotto tra la fine degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio, sfociato poi negli standard di funzionamento e sviluppo dei musei e nel D.M. 10 maggio 2001.
3. L'Osservatorio Museale Regionale è un progetto di ricerca ventennale

strutturato dal Dipartimento di Lettere e Beni Culturali dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" che mira da sempre a monitorare le performance e lo sviluppo degli istituti culturali in senso lato della Regione e del territorio campano. L'analisi del livello di servizi offerto dai luoghi della cultura campani è il primo passo, come si vedrà meglio in seguito, per una programmazione condivisa multicanale di attività volte allo sviluppo e all'aggiornamento di personale e servizi dei musei appartenenti a enti diversi dallo Stato.

4. Il dato probabilmente risulta ancor più paradossale se si considera che la Regione Campania ha, fino a ora, accreditato come di interesse locale 115 musei, che, in via strettamente teorica, per ottenere tale riconoscimento (ai sensi della Legge n. 12/2005) dovrebbero garantire per buona parte il livello di standard minimi richiesti per l'accreditamento al Sistema Museale Nazionale.
5. Quanto raccolto con l'Osservatorio Museale Regionale è frutto di una risposta di (finora) 230 istituti culturali della Regione Campania a un questionario sottoposto via mail o in presenza, suddiviso in 10 aree tematiche (informazioni generali, accessibilità fisica ed economica, biglietteria, servizi al pubblico, sito web, marketing e comunicazione, laboratori, inclusione, personale e "attività amministrativa").
6. Obiettivo del prossimo futuro quello di poter offrire, tramite i dati raccolti dall'Osservatorio Museale Regionale, una panoramica completa sui servizi e le condizioni di salute dei luoghi della cultura in Campania.
7. Sistema Museale Terra di Lavoro.
8. L'esperienza formativa e la collaborazione con la Regione Campania del 2023 non è un caso unico. Già nel 2018 e nel 2015 sono stati portati avanti temi relativi alla formazione degli operatori museali seguendo le linee guida degli standard di qualità e dei livelli minimi uniformi del 2001 e del 2018.
9. "I livelli uniformi di qualità per i Musei di Interesse Regionale della Campania. Percorsi di aggiornamento e formazione del personale: Inclusione, lifelong learning e Disseminazione della ricerca".
10. Legge n. 4 del 1993.

## Bibliografia

- Barrella N., 2001a - *Per i musei d'interesse locale della Campania. Napoli Nobilissima*. Vol. II, fasc. V-VI, pp. 205-208.
- Barrella N., 2001b - *Le regioni e gli standard. La Campania*. Notiziario a cura dell'Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, XV, 65-67, gennaio-dicembre, pp. 65-67.
- Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (a cura di), 2013 - *Distretti culturali. Dalla teoria alla pratica*. Il Mulino, Bologna.
- Cerquetti M., 2014 - *Marketing museale e creazione di valore. Strategie per l'innovazione dei musei italiani*. Franco Angeli, Milano.
- Cuttaia A., Bozzetti G., 2020 - *La gestione dei musei, strategie integrate e sviluppo del territorio*. EDUCatt Università Cattolica, Milano.
- ICOM, OECD, 2019 - *Cultura e Sviluppo Locale. Massimizzare l'Impatto. Una guida per le amministrazioni locali, le comunità e i musei* (<https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-IT.pdf>).
- Lampis A., 2019 - *Il sistema nazionale dei musei: esempio di volano economico, palestra di leadership e snodo di collaborazione tra Stato e Regioni*. Arts+Economics, n. 6, pp. 13-28.
- Montella M., 2009 - *Il capitale culturale*. EUM, Macerata.
- Sacco P.L., Ferilli G., Blessi G.T. (a cura di), 2015 - *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*. Il Mulino, Bologna.