

# Indagine sulla gestione sostenibile dei sistemi museali universitari italiani

Grazia Maria Signore

Museo Storico-Archeologico - MUSA, Dipartimento di Beni Culturali, Università del Salento, Via di Valesio, angolo Viale S. Nicola. I-73100 Lecce. E-mail: graziamaria.signore@unisalento.it

Anna Maria Miglietta

Museo di Biologia Marina "Pietro Parenzan", DiSTeBA, Università del Salento, Via Vespucci, 13/17. I-73010 Porto Cesareo (LE). E-mail: anna.miglietta@unisalento.it

## RIASSUNTO

La ricerca di nuove modalità di gestione sostenibile è diventata una necessità, soprattutto per i musei universitari, che soffrono la mancanza di risorse e di personale. Non si tratta di un problema di mero management ma di un tema cruciale per migliorare il loro impatto sul territorio di riferimento. Alla luce del quadro attuale si impone lo studio di nuove soluzioni, che offrano sostenibilità economica ma soprattutto socioculturale. L'analisi dei sistemi museali universitari italiani qui presentata mette in evidenza un quadro molto variegato, a partire dalla configurazione dei sistemi, e l'adozione di differenti modalità di gestione delle attività educative destinate ai diversi pubblici.

Parole chiave:

sistemi museali universitari, sostenibilità, attività educative.

## ABSTRACT

*Survey on the sustainable management of Italian university museum systems*

*The research of new ways for a sustainable management of museums has become a necessity, especially for university museums, that suffer from a lack of resources and staff. This is not a problem of mere management but a crucial issue to improve their impact on their reference territories. In the light of the current framework, it is necessary to study new solutions that offer economic but above all socio-cultural sustainability. The analysis of the Italian university museum systems presented here highlights a quite varied picture, starting from the configuration of the systems and the adoption of different methods for managing educational activities for different audiences.*

Key words:

*university museum systems, sustainability, educational activities.*

## INTRODUZIONE

Il ruolo attivo dei musei per la promozione della cultura della sostenibilità ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 è stato evidenziato da ICOM International con la risoluzione n. 1 della Conferenza Generale di Kyoto del 2019 (v. sito web 1) e la nuova definizione di museo approvata a Praga nel 2022 (v. sito web 2).

Senza dubbio l'Agenda 2030 ha incoraggiato i musei a intraprendere nuove strade: pur continuando a essere luoghi di crescita culturale attenti alla transizione ecologica in atto nel nostro Paese, essi devono impegnarsi a diventare centri di aggregazione sociale e di contaminazione culturale, superando barriere economiche e sociali. A tal proposito ricordiamo con particolare gratitudine e riconoscenza l'impegno di Elisabetta Falchetti sui temi della sostenibilità culturale e sociale anche nel nostro contesto regionale pugliese. Nel

2018 è stata tra le organizzatrici del progetto "MUA - Musei Accoglienti", iniziativa che ha visto cooperare una rete di soggetti (Regione Puglia - Assessorato Industria Turistica e Culturale, Poli Biblio-Museali di Lecce, Brindisi e Taranto, musei civici pugliesi, Teatro Pubblico Pugliese, ECCOM, con la collaborazione anche dell'Università del Salento e centri di accoglienza per migranti) con l'obiettivo di rendere i musei e le biblioteche pugliesi protagonisti per l'inserimento socioculturale dei migranti e per l'avvio di un dialogo interculturale in una regione fortemente interessata da flussi migratori (Falchetti & Guida, 2019).

Per tener fede agli obiettivi dell'Agenda 2030 riteniamo sia fondamentale che i musei scientifici adottino buone pratiche di gestione degli interventi educativi rivolti al territorio, che, come ribadito nel Manifesto dell'ANMS, "possono migliorare la qualità della vita delle comunità, fortificare i legami sociali e la resilienza..." (v. sito web 3).

I musei universitari, oggi organizzati in sistemi museali, nell'ottica della Terza Missione non sono esenti dal raggiungimento di questi obiettivi, benché spesso soffrano la carenza di risorse e di personale.

Alla luce di questo scenario, prende avvio questa ricerca nata dall'esigenza di confronto e di conoscenza di nuove modalità di gestione sostenibile dei sistemi museali universitari.

In Italia, i sistemi museali sono una realtà ormai consolidata nelle università (Martino, 2016). Il coordinamento e la cooperazione tra le varie realtà museali dello stesso ateneo favorisce un approccio trasversale e multidisciplinare alla conservazione e alla valorizzazione delle collezioni che, nella grande maggioranza dei casi, sono di differente tipologia. L'appartenenza all'ambito scientifico o umanistico dei musei non costituisce un ostacolo alla stretta collaborazione che si concretizza in un sistema museale, a riprova dell'inconsistenza di teorie ormai superate sulla separazione tra le due culture, umanistica e scientifica.

## I SISTEMI MUSEALI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE. I DATI DELLA RICERCA

La ricerca che qui si presenta non pretende di essere esaustiva e abbisogna di ulteriori approfondimenti in quanto sono stati presi in considerazione soltanto i sistemi museali che hanno un regolamento pubblicato online.

In Italia, le università che possiedono sistemi museali dotati di regolamento sono trenta e sono dislocate in quasi tutte le regioni. Ciascun sistema museale consta di un numero molto variabile di strutture, che include non soltanto musei ma anche orti botanici e collezioni. Questo numero varia da una sola unità a più di venticinque unità per ateneo.

Stando alla data di pubblicazione del regolamento, con l'eccezione di un singolo caso (CAM - Centro di Ateneo per i Musei dell'Università di Padova), i sistemi museali di ateneo si sono costituiti negli ultimi tredici anni e, in particolare, hanno avuto un significativo incremento negli ultimi dieci. È interessante constatare come tra il 2014 e il 2018 il numero sia cresciuto notevolmente in concomitanza con l'introduzione delle attività di Terza Missione nella valutazione della qualità della ricerca (VQR) (v. sito web 4). L'istituzionalizzazione della Terza Missione probabilmente ha portato gli atenei a interrogarsi sull'incisività del loro impatto culturale all'esterno, nel territorio di appartenenza, ed è in questo ambito che i musei stanno fornendo un contributo notevolissimo. Attraverso meccanismi di progettazione partecipata, l'affinamento delle tecniche di comunicazione e l'adozione di metodologie valutative delle attività, i musei possono contribuire all'inclusione sociale e al cambiamento, promuovendo occasioni di scambio e dialogo culturale tra atenei e

società (Miglietta, 2016). La nascita e la veloce diffusione dei sistemi museali, a nostro avviso, vanno nella direzione del potenziamento di questi rapporti, favorito anche dalla composizione multidisciplinare dei sistemi.

Nell'organigramma dei sistemi museali una costante è la presenza di un organo di gestione variamente denominato: comitato tecnico-scientifico, comitato scientifico, consiglio scientifico ecc., del quale fanno parte il presidente (se presente) e i direttori dei musei afferenti. Altri componenti possono essere docenti dell'ateneo, tecnici (prevalentemente con ruolo di segretario verbalizzante) e studenti (solo in quattro casi). A eccezione di rari casi, all'apice dei sistemi museali vi è la figura del presidente (15 casi), oppure quella del direttore (26 casi). Questi ruoli sono ricoperti da docenti dei dipartimenti di afferenza dei musei o da docenti nominati dal rettore. Solo in due casi i direttori appartengono all'area del personale tecnico-amministrativo.

Nel funzionamento di un sistema museale di ateneo gioca un ruolo di rilievo l'autonomia, amministrativa ed economica. A tal riguardo i sistemi museali presi in considerazione in questa ricerca presentano situazioni diverse tra loro: alcuni sono centri di spesa autonomi, altri dipendono dall'amministrazione centrale o dall'area della Terza Missione, mentre in un discreto numero di casi i musei dipendono amministrativamente dai dipartimenti pur essendo inseriti in un sistema museale (fig. 1).

La piena autonomia di gestione e spesa offre una serie di vantaggi ai sistemi museali e, in particolare, assicura una maggiore velocità nelle procedure amministrative, tuttavia ha un costo elevato in termini di personale dedicato. Al contrario, l'afferenza dei musei del sistema museale a differenti dipartimenti, se garantisce un risparmio in termini di personale, limita fortemente l'organizzazione e la gestione amministrativa e contabile di azioni comuni fra le strutture.

In anni recenti, alcuni sistemi museali sono stati annessi all'area della Terza Missione delle università, segno che è stato riconosciuto il prezioso contributo dei musei alle attività di public engagement degli atenei rivolte al territorio (Mannino, 2016).

## LA GESTIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ SOCIOEDUCATIVE NEI SISTEMI MUSEALI DI ATENEO

È parimenti molto variegato il quadro delle modalità di gestione delle attività educative che i sistemi museali rivolgono al territorio e alle comunità locali: visite guidate, laboratori, mostre, conferenze, collaborazioni con le scuole ecc. Per tutte queste attività, che sono di vitale importanza per i musei, non sempre le unità di personale strutturate sono sufficienti e spesso è necessario avvalersi di personale esterno. L'affidamento all'esterno nella maggior parte dei casi avviene attra-

verso contratti di prestazione occasionale oppure con la concessione o l'appalto dei servizi (fig. 2).

L'impiego di personale interno è senza dubbio vantaggioso per una serie di aspetti: non necessita di lunghe procedure amministrative, assicura una continuità delle attività e introiti diretti all'università. Inoltre, il personale interno conosce bene e approfonditamente le collezioni, assicurando così un livello elevato delle prestazioni educative. Viceversa, il coinvolgimento di personale esterno, mediante bando di gara, convenzione o contratto di prestazione, richiede procedure burocratiche spesso lunghe e macchinose e ha una durata limitata nel tempo (al massimo due anni con

proroga di un anno). Inoltre, gli operatori esterni non necessariamente conoscono le collezioni dei musei e quindi vanno adeguatamente formati con notevole dispendio di tempo. Infine, non sempre è previsto il versamento di royalties a favore dell'università da parte del concessionario.

A fronte di questi evidenti svantaggi del sistema concessorio, che mettono in crisi la sostenibilità dell'affidamento all'esterno dei servizi educativi dei musei di ateneo, da questa ricerca emerge un ulteriore strumento a disposizione delle università ancora poco utilizzato, in quanto, al momento, adottato soltanto dall'Università di Catania: il partenariato speciale pubblico-privato.

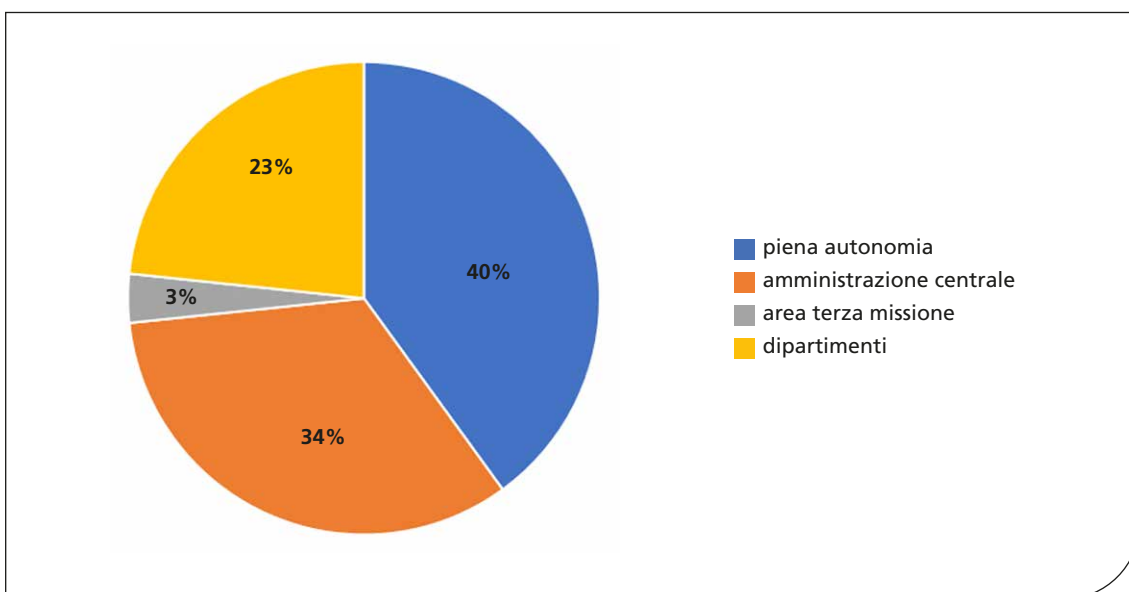


Fig. 1. Autonomia/dipendenza di spesa dei sistemi museali universitari.

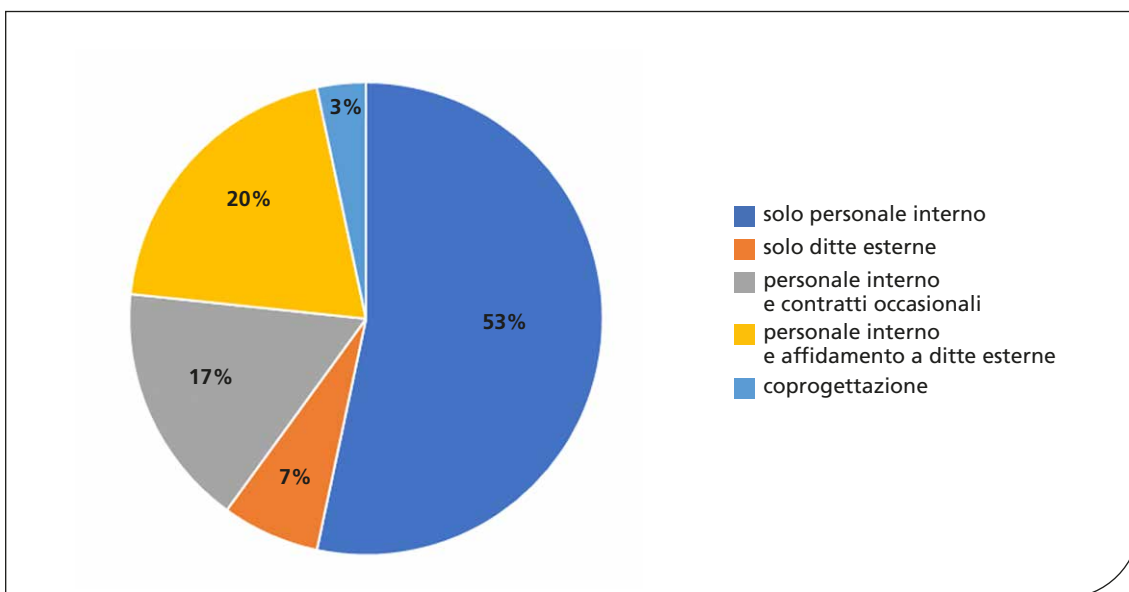


Fig. 2. Modalità di gestione dei servizi educativi.

Il partenariato speciale pubblico-privato (PSPP) è stato introdotto da recenti modifiche legislative inerenti alla fruizione e valorizzazione dei beni culturali: il Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42), il Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50) recepito anche dal MiBACT (con Circolare 9 giugno 2016) e in ultimo il Codice del Terzo settore (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117). Dal 2020 il cosiddetto Decreto Semplificazioni convertito in Legge n. 120 dell'11.09.2020 ha introdotto la possibilità di attivazione dei PSPP anche da parte delle Regioni e degli altri enti territoriali (Milella, 2020).

Il PSPP consente procedure semplificate di scelta degli operatori attraverso un avviso pubblico di ricerca di un partner da parte dell'ente o ancora attraverso una proposta di valorizzazione avanzata all'ente da uno o più operatori culturali. L'istituto permette il coinvolgimento di soggetti privati (in particolare enti del terzo settore) attraverso accordi di collaborazione che sono siglati con gli enti pubblici che detengono la disponibilità dei musei. Solitamente l'accordo non è a titolo oneroso per i soggetti detentori dei beni e l'oggetto del partenariato è definito nel corso della collaborazione e non piuttosto da un rigido capitolato redatto ex ante. Infine, l'accordo può avere una durata molto lunga (dieci/vent'anni rinnovabili), assicurando maggiore continuità all'erogazione dei servizi e un abbattimento degli oneri amministrativi.

Attualmente, in Italia sono ventuno i partenariati speciali pubblico-privato attivati dagli enti locali e di essi più del 70% si trova nei comuni del nord Italia, mentre la restante parte nel centro-sud (Capozucca, 2021).

## IL PARTENARIATO DELL'UNIVERSITÀ DI CATANIA CON L'ASSOCIAZIONE OFFICINE CULTURALI

L'esperienza di collaborazione ultradecennale tra l'Università di Catania e l'associazione Officine Culturali, impresa sociale ETS, è partita con una convenzione e, nel 2020, è stato formalizzato un partenariato speciale pubblico-privato con lo scopo di valorizzare il complesso architettonico del Monastero benedettino di San Nicolò l'Arena, sede del Dipartimento di Scienze Umanistiche. La collaborazione è stata poi estesa alla gestione di alcuni dei musei universitari del sistema museale: il Museo di Archeologia, l'Archivio del Museo della Fabbrica e l'Orto Botanico.

Il partenariato ha una durata di dieci anni rinnovabili e funziona grazie a un gruppo di lavoro (tavolo tecnico) misto che definisce o modifica gli obiettivi della collaborazione in corso d'opera.

Come più volte ha messo in evidenza Francesco Mannino, presidente di Officine Culturali, l'azione congiunta di Officine Culturali e dell'Università di Catania ha negli anni radicalmente cambiato la percezione del complesso architettonico da parte della città,

attivando sentimenti di integrazione, partecipazione, coinvolgimento e cittadinanza consapevole (Mannino, 2018). Mediante visite guidate, con circa 70.000 visitatori ogni anno, spettacoli teatrali site-specific, presentazioni di libri, attività per le famiglie, attività tra le associazioni, concerti, workshop e focus group sugli spazi urbani e pubblici circostanti è maturata un'adesione crescente e convinta della comunità locale, sempre più consapevole della natura di "bene comune" del Monastero e dei suoi utilizzi possibili. Officine Culturali si è in particolare impegnata a coinvolgere bambini e ragazzi di ogni età attivando processi inclusivi volti ad abbattere barriere architettoniche, sociali, economiche e cognitive.

Il partenariato ha portato lavoro a tempo indeterminato a dieci persone di Officine Culturali, per la maggior parte donne, e ha permesso il coinvolgimento attivo di studenti e neolaureati nelle attività di valorizzazione del patrimonio culturale dello stesso Ateneo (Mannino et al., 2015).

## CONCLUSIONI

Dal quadro appena tracciato appare chiaro come i sistemi museali di ateneo, pur avendo sostanzialmente comuni intenti, siano strutturati in modo differente sia per composizione che per funzionamento.

Il percorso di unificazione dei musei nei sistemi museali comporta senza alcun dubbio un aumento della complessità gestionale. Tuttavia, riteniamo che ne tragga giovamento la conservazione e la valorizzazione del patrimonio dell'università attraverso l'ottimizzazione delle risorse in termini di spazi, personale, adozione di standard condivisi e sinergie nell'organizzazione della didattica e nella ricerca storico-scientifica. Inoltre, il sistema museale contribuisce a far fronte alla carenza di personale, da sempre lamentata all'interno dei musei universitari. Esistono infatti funzioni trasversali nella conduzione dei musei che prescindono dalla loro natura. Si pensi, ad esempio, alla promozione all'esterno, all'organizzazione di mostre, alla manutenzione degli apparati multimediali, all'organizzazione dei servizi educativi e ludici. Queste attività possono essere espletate dal sistema museale con notevole risparmio di personale e risorse, mediante la condivisione fra i musei di alcune figure professionali.

Dal punto di vista della sostenibilità culturale, sociale ed economica, l'esperienza dell'Università di Catania e Officine Culturali mette in luce, a nostro avviso, una serie di vantaggi insiti nell'adozione dello strumento del partenariato speciale pubblico-privato.

Innanzitutto, la collaborazione con gli enti di terzo settore promossa dal PSPP fornisce una forte spinta verso il coinvolgimento della comunità nella gestione del patrimonio culturale, in linea con le indicazioni della Convenzione di Faro ormai ratificata dall'Italia. L'art. 2 della Convenzione cita infatti: "una comunità di eredità è costituita da un insieme di persone che attribuisce

valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future" (v. sito web 5). In aggiunta, come è emerso dal confronto tra le diverse modalità di gestione dei servizi educativi dei sistemi museali di ateneo (v. supra), il modello del partenariato appare più consono ai cosiddetti musei/siti minori tra i quali, senza alcun dubbio, possiamo annoverare i musei universitari, che spesso lamentano la carenza di budget e di personale, in quanto non comporta oneri per le università e fornisce il contributo prezioso di collaboratori esterni all'ente.

La messa in atto di pratiche educative inclusive e democratiche, come quelle sperimentate da Officine Culturali, ridimensiona lo scopo della valorizzazione del patrimonio culturale a fini esclusivamente commerciali a favore di una maggiore sostenibilità sociale, grazie al coinvolgimento non solo del consueto pubblico dei musei universitari (in particolare le scuole) ma anche di cittadini più svantaggiati e marginalizzati.

Infine, tenuto conto che anche le università non sono esenti dal produrre precariato e dall'utilizzo distorto del volontariato (v. sito web 6), lo strumento del partenariato, che promuove una più fattiva collaborazione con i professionisti della cultura, appare garantire un maggiore riconoscimento della professionalità di quanti operano nei servizi educativi oltre che continuità lavorativa e una più equa retribuzione (Mannino, 2022).

## BIBLIOGRAFIA

CAPOZUCCA R., 2021. Partenariato pubblico privato, è tempo di sgombrare il campo dagli equivoci. *Il Sole 24 Ore*, 24 *Arteconomy*, 30 dicembre 2021 (<https://www.ilsole24ore.com/art/partenariato-pubblico-privato-e-tempo-sgombrare-campo-equivoci-AEYfvB5>).

FALCHETTI E., GUIDA M.F., 2019. MUA - Musei Accoglienti. Un modello di Governance per l'intercultura. In: Dal Lago A., Falchetti E. (a cura di), Atti del XXVIII Congresso ANMS, I musei scientifici nell'anno europeo del patrimonio. Vicenza 24-26 ottobre 2018. *Museologia Scientifica Memorie*, 20: 104-107.

MANNINO F., 2016. Musei e collezioni universitarie come welfare cognitivo. *Il giornale delle fondazioni*, 15 gennaio 2016 (<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/musei-e-collezioni-universitarie-come-welfare-cognitivo>).

MANNINO F., 2018. Imprese sociali e welfare culturale. La sfida di Officine Culturali a Catania. *Che fare*, 24 settembre 2018 (<https://che-fare.com/almanacco/politiche/comunita/impres-sociali-welfare-officine-culturali-catania/>).

MANNINO F., 2022. Cosa si può ancora dire sul valore sociale del lavoro culturale. In: Atti XVII edizione Ravello Lab, Cultura e Democrazia, Ravello 20-22 ottobre 2022. *Territori della Cultura*, 50: 88-93 (<https://www.univeur.org/cuebc/images/Territori/TdC50.pdf>).

MANNINO F., MIGNOSA A., CANTALE C., 2015. *Il partenariato pubblico-privato per la cultura: il caso Officine Culturali*. Paper presentato in occasione del Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale - IX edizione, 22-23 maggio 2015. Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica), Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, 12 pp.

MARTINO V., 2016. Musei e collezioni del patrimonio universitario. Indagine su un sistema culturale diffuso. *Museologia scientifica*, n.s., 10: 42-55.

MIGLIETTA A.M., 2016. Il ruolo dei Musei nella "neonata" terza missione delle Università. In: Borzatti de Loewensstern A., Roselli A., Falchetti E. (a cura di), Atti del XXIV Congresso ANMS, "Contact Zone": i ruoli dei musei scientifici nella società contemporanea. Livorno 11-14 novembre 2014. *Museologia Scientifica Memorie*, 16: 118-123.

MILELLA F., 2020. [Patrimonio Quo Vadis] Un Mainstream per i Partenariati "Speciali" dell'Art.151? *Agenzia di stampa CULT*, 2 novembre 2020 (<https://www.agenzia-cult.it/aperto/patrimonio-quo-vadis-un-mainstream-per-i-partenariati-speciali-dellart-151/>).

### Siti web (ultimo accesso 30.03.2023)

1) ICOM, Resolution adopted by ICOM's 34<sup>th</sup> General Assembly, Kyoto, Japan, 2019  
[https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions\\_2019\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_EN.pdf)

2) ICOM, Definizione di Museo  
<https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo/>

3) ANMS, Manifesto Culturale dell'Associazione Nazionale dei Musei Scientifici  
<https://www.anms.it/pagine/contenuto/55>

4) ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, Terza Missione e Impegno Sociale di Atenei ed Enti di Ricerca  
<https://www.anvur.it/attivita/temi/>

5) Convenzione di Faro  
<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf>

6) Mi riconosci?, Lavorare nel settore culturale - 2022-2023, Questionario  
<https://www.miriconosci.it/lavorare-settore-culturale-risultati/>