

TIZIANA MAGGIO

Sistemi museali a confronto: il caso dell'Ateneo di Bologna

Il lavoro svolto da Tiziana Maggio si colloca all'interno di una riflessione ampia e attuale che riguarda da vicino i modelli gestionali del patrimonio culturale italiano: l'idea di sistema museale. A seguito di una dettagliata disamina delle più recenti normative regionali in materia, l'autrice giunge a individuare nelle pratiche gestionali messe in atto dall'Università di Bologna un caso esemplare. All'Ateneo felsineo, infatti, afferisce una rete di quindici musei, a cui si aggiunge un numero altrettanto importante di archivi, dall'indiscusso valore storico, sociale e culturale. Il saggio affronta in maniera oggettiva i limiti e le opportunità del modello

di gestione museale 'sistemico' attuato dall'Università di Bologna, nelle sue diverse articolazioni pratiche, dalla comunicazione alla didattica, individuando un'importante prospettiva istituzionale, a sua volta un tema di estrema attualità, che è quella della conversione del sistema museale in fondazione partecipata. Tale ipotesi schiude nuove e interessanti prospettive gestionali, soprattutto in virtù di una maggiore flessibilità e autonomia dell'istituzione museale, ma lascia presagire inedite criticità di governance da osservare con la dovuta attenzione.

Paolo Granata

In questi ultimi anni sono state numerose ed estremamente importanti le occasioni ufficiali di valutazione e approfondimento della realtà del "sistema museale" come modello di gestione e degli specifici casi presenti in Italia. Questa generale attenzione nasce ovviamente da una esigenza sentita diffusamente di provvedere al nostro patrimonio museale nel modo più economicamente conveniente e culturalmente preferibile. Questo che stiamo vivendo è sicuramente un momento estremamente delicato a livello nazionale e mondiale per l'incrinato equilibrio economico e finanziario, che ha fatto rivivere al mondo occidentale intero una seconda "Grande Crisi". In Italia il settore Cultura, come tanti altri settori, sta così soffrendo dell'esiguità costante dei fondi destinati all'ambito in questione, sofferenza che ha portato ad esempio a significative e stimabili prese di posizione quali ad esempio alle dimissioni di Salvatore Settis da presidente del Consiglio Superiore dei Beni Culturali nel febbraio 2009 per i contrasti con l'allora ministro Sandro Bondi in particolare per i tagli al bilancio del Ministero, o a tragiche e dirette ripercussioni sul nostro patrimonio, quali i crolli di Pompei nel novembre 2010.

L'ambito dei musei non è ovviamente passato indenne e ha dovuto affrontare tale difficile situazione e condizionamenti, rivedendo ad esempio il senso e il significato della loro presenza sul territorio aggiornandone le priorità e le modalità di intervento. A fronte di ciò, risulta quindi quanto mai comprensibile la scelta dei responsabili museali di provvedere alla scelta di forme di gestione che possano ottimizzare le risorse economiche e assicurare una fruibilità del museo e una capacità attrattiva che superi la frammentazione di alcuni territori.

Nel 2009 la V Conferenza nazionale dei musei d'Italia dell'ICOM era così incentrata sui *Musei al tempo della Crisi* e rifletteva sul ruolo sociale e culturale che i musei dovevano ricoprire per fronteggiare questi difficili rivolgimenti e sulla necessità di una trasparenza della gestione e della rendicontazione pubblica della spesa, sollecitando e sottolineando l'importanza della sussidiarietà degli attori locali sull'onnipotenza statale e giungeva così ad affermare:

La capacità dei musei di agire in rete, di promuovere sistemi locali - territoriali e virtuali - e di valorizzare i saperi disponibili sono un fattore di

contrasto della crisi. Per i musei lavorare in rete non è solo un'azione a favore di sinergie economiche, è anche una scelta culturale di fondo a favore dello sviluppo locale. È un impegno ad essere sempre più e sempre meglio infrastrutture del territorio e centri produttivi, di attività, di servizi e di conoscenze.¹

Nel 2010 anche la VI Conferenza nazionale manteneva alta l'attenzione nei confronti del difficile periodo che adesso ricadeva pesantemente anche sul settore dei Musei con un'ampia riflessione su *Musei, etica e sostenibilità. Nuove sfide dell'agire professionale ai tempi della crisi*. La Conferenza proponeva così *Quattro proposte per un patto a favore della sostenibilità dei musei al tempo della crisi* e una di queste riguardava la necessità di

superare l'illusione di fare da soli e promuovere la massima cooperazione tra le persone, gli istituti, gli enti. Bisogna aumentare la capacità di agire in rete, di promuovere sistemi locali territoriali e virtuali. Bisogna con coraggio gestire in forma associata non solo singoli progetti, ma servizi culturali strategici. Occorre studiare la fattibilità e l'utilità di processi di integrazione, anche amministrativa, tra istituti storicamente autonomi. È ora di porre un termine alle discussioni inconcludenti sulle teorie, sulle norme, sul rapporto tra pubblico e privato. È tempo di decisioni fattive, di sperimentazioni coraggiose di nuove forme di autonomia e di gestione associata dei musei e del patrimonio culturale.

Quindi a fronte di queste significative dichiarazioni, del carattere strategico legato all'agire in modo integrato e dei numerosissimi casi concreti diffusisi sul territorio nazionale, può risultare quanto mai giustificato ed esplicito l'interesse nei confronti di questo tipo di gestione.

In particolare, questa scelta risulta nella regione dell'Emilia Romagna e nel contesto bolognese piuttosto comune e supportata con impegno e continuità nel tempo. La scelta di analizzare il Sistema museale dell'Ateneo di Bologna nasce dalla volontà di studiare e approfondire la forma di gestione del "sistema museale" declinata in un esempio estremamente interes-

sante, che presenta peculiarità dal punto di vista del tipo di titolarità di gestione del sistema, del patrimonio culturale messo a sistema, del numero dei musei, etc. Non è ovviamente nelle mie intenzioni cadere nel facile confronto fra i vari sistemi del territorio bolognese, cosa che non avrebbe alcun'utilità scientifica, considerate le macro differenze che li rendono completamente diversi come genere di "sistema museale".

Risulta invece estremamente utile e affascinante conoscere secondo quali modalità e attività queste realtà decidono di caratterizzare e animare il territorio bolognese. Ho analizzato più precisamente la storia della sua formazione e sviluppo, il tipo dei musei aderenti, le attività concrete realizzate dal Sistema sul territorio, i finanziamenti ricevuti e in che modo sono stati utilizzati, la sua Comunicazione (produzione di guide cartacee, presenza nel web, etc.) e eventuali statistiche nazionali, regionali, provinciali di gradimento o affluenza turistica.

L'intento finale di questo breve studio è quello di comprendere in quale modo abbia giovato sia ai singoli musei aderenti, sia al territorio la scelta di costituirsi in "sistema museale", e quindi di valutare le loro capacità di produrre cultura e interesse sul territorio come 'sistema', le loro mancanze e le loro qualità e anche quanto potrebbero fare per ottimizzare o perfezionare la loro presenza.

Dal punto di vista prettamente metodologico, la mia analisi del sistema museale è consistita inizialmente in uno studio puntuale delle fonti scritte inerenti e dei siti web del sistema museale. In particolare, per il Sistema Museale d'Ateneo sono risultate fondamentali le pubblicazioni prodotte dal Sistema Museale stesso e dal Comune di Bologna, la normativa comunale, i bilanci finanziari e tutti i rapporti e le relazioni annuali prodotte dal "Nucleo di Valutazione" d'Ateneo dal 1996 ad oggi e disponibili sul portale web dell'Università. Poi, queste informazioni locali sono state successivamente messe in relazione con gli importanti apporti della normativa regionale, delle ricerche prodotte dalla Corte dei Conti (in particolare la Delibera n. 8/AUT/2005) e delle rilevazioni fatte dal 1996 ad oggi dall'Ufficio Statistica del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Il tutto è stato completato da una ricerca della bibliografia di settore, delle dichiarazioni ufficiali dei responsabili e attori locali e delle considerazioni riportate nel tempo dalle testate giornalistiche locali. Per corret-

tezza scientifica ho preferito rispettare un limite cronologico riferito agli anni 2009-2010 risultando impossibile elaborare adeguate e valide considerazioni se basate sul mutevole presente.

Ovviamente tale materiale mi ha permesso di conoscere la situazione generale e valutare alcuni aspetti istituzionali, scientifico-culturali del Sistema Museale che possono essere il buon presupposto per continuare alla volta di un'analisi più completa e profonda e di una considerazione critica del Sistema.

Il sistema museale nel contesto bolognese: una politica culturale complessa fra norme e dati statistici

Dalle ricognizioni e dagli studi compiuti, è possibile affermare che fino ad oggi non è mai stata realizzata un'indagine conoscitiva approfondita dei singoli sistemi museali presenti sul territorio bolognese o regionale, con particolare attenzione al loro sviluppo negli anni, alle caratteristiche, alla loro capacità di fare cultura sul territorio e alle politiche culturali e istituzionali che hanno promosso tali realtà. Solo scendendo in profondità nell'argomento, diventerebbe chiaro quale tipo di realizzazione è effettivamente presente sul territorio, visto che a un'unica definizione di "sistema museale" possono corrispondere nella realtà diverse realizzazioni. Attraverso così lo studio di queste diversificazioni potrebbe essere agevole comprendere quali siano le soluzioni migliori e preferibili in questi contesti.

Tale contributo quindi non può presentarsi come una ricognizione delle realtà dei sistemi museali, ma piuttosto come un'esemplificazione che, muovendosi fra dati ed esperienze di tipo regionale, provinciale e comunale, intende dimostrare ancora una volta la vitalità di questo territorio e soprattutto la consapevolezza diffusa degli attori locali nei confronti della realtà del "sistema museale" nelle sue diverse forme o applicazioni. Inoltre vorrei considerare questa trattazione come un auspicio per un'eventuale continuazione dell'approfondimento dei singoli casi e la dimostrazione dell'avvincente complessità della materia, che merita senza dubbio ulteriori e continui studi e approfondimenti.

"Fare sistema"

Ormai da molti anni parlare di "fare sistema" o "mettere a sistema" è diventato un proposito molto comune che rinveniamo facilmente in piani d'intervento locali o nazionali, o nei discorsi pubblici degli attori locali. Ma a tali obiettivi sostanzialmente univoci, spesso non corrispondono delle precise consapevolezza in merito alle modalità di concretizzazione di tali propositi. Infatti le modalità di realizzazione sul territorio nazionale o locale appaiono quanto mai diversificate: si va dallo strutturato sistema museale, che intende integrare la gestione, i servizi, le risorse economiche, a casi in cui il "sistema museale" viene per esempio inteso come una "rete museale" o come un "polo museale".

Non mancano casi in cui l'obiettivo del "fare sistema" appare chiaramente e fermamente esplicitato nei propositi iniziali, magari in veri e propri progetti approvati e finanziati da fondi comunitari, e poi si dissolve in circoscritti interventi focalizzati su precise realtà museali, che, per quanto siano innegabilmente necessari, testimoniano un grave scollamento fra quanto viene auspicato e programmato e quanto in realtà è ancora necessario fare in certi contesti locali.

Quando però i presupposti iniziali corrispondono alle intenzioni reali, è possibile rilevare un'amplissima diversificazione nelle modalità di realizzare il "sistema museale". In alcuni casi si configura solo come un sito web condiviso, altre volte in un'occasionale realtà "ombrello" per eventi o finanziamenti, altre volte però invece in una realtà forte e riconosciuta sul territorio. Tutte queste diverse realizzazioni diventano però un ottimo strumento per chiarire cosa è e cosa potrebbe essere un "sistema museale", a fronte del fatto che ad oggi non esiste una definizione ufficiale e riconosciuta da una normativa nazionale o regionale o da un regolamento di cosa sia un 'sistema museale' e quali siano o debbano essere le sue caratteristiche. Così le diverse esperienze concrete presenti sul territorio possono diventare un ottimo sostegno per elaborarne una definizione di massima.

Esempi e caratteristiche dei sistemi museali

Ad oggi il dibattito sull'idea di sistema museale ha avuto un lungo seguito. Potremmo infatti riferirci agli approfondimenti di Massimo Montella con la sua esperienza del sistema museale umbro, oppure agli studi di Daniele Jalla o di Pietro Petrarola, Alberto Garlandini e Fernando G. Alberti per le esperienze in Lombardia. Numerose sono state inoltre le occasioni di approfondimento: menzioniamo a titolo esemplificativo il convegno tenutosi nel 2007 dal Laboratorio per l'Analisi, la Ricerca, la Tutela, le Tecnologie e l'Economia per il Patrimonio Culturale (LARTTE) della Scuola Normale Superiore di Pisa, *Analisi delle politiche regionali per i Sistemi Museali*. Durante questo convegno venivano esposte le caratteristiche di diversi sistemi museali, quali quelli presenti in Emilia Romagna o in Toscana.

Appare sicuramente esemplificativo e autorevole l'approfondimento della Corte dei Conti nella famosa *Relazione sul controllo dei Musei degli enti locali* del 2006, che così definiva il "sistema museale":

una realtà più o meno strutturata con coordinamento funzionale e forte interdipendenza fra le componenti, anche di diversa natura e condizione giuridica, che può configurarsi anche come un soggetto giuridico distinto e autonomo rispetto agli enti proprietari dei musei che vi fanno parte. I sistemi museali sono costituiti da musei collegati tra loro, presso uno dei quali funziona un centro organizzativo del sistema.²

I requisiti minimi individuati erano: «La formalizzazione di un accordo costitutivo del sistema e la previsione di un programma condiviso; la messa in opera di servizi diffusi standardizzati gestiti unitariamente al fine di ridurre i costi e migliorare l'efficienza dei servizi». Quanto agli obiettivi:

Il sistema si pone l'obiettivo dell'unitarietà e dell'efficienza della gestione, aumentando così le potenzialità di alcune realtà, riducendo le eventuali duplicazioni di costi di gestione, migliorando la fruibilità e la visibilità delle diverse componenti. Con la realizzazione di un sistema si tende a ridurre le problematiche connesse alla gestione sia degli edifici che delle raccolte ospitate, con tutti

gli oneri connessi alla manutenzione, alla tutela, alla conservazione, alla promozione, alla gestione delle biglietterie, alla possibile istituzione di servizi aggiuntivi.

Azione pratica e normativa dell'Emilia Romagna

La Regione Emilia Romagna, come hanno fatto anche il Friuli Venezia Giulia, la Lombardia, la Liguria, la Toscana, l'Umbria, il Lazio, l'Abruzzo e la Campania, ha disciplinato l'argomento dei sistemi museali nella propria normativa regionale, chiarendone le caratteristiche e le finalità. Infatti la Legge regionale n. 20 del 9 marzo 1990, *Norme in materia di musei di Enti locali o di interesse locale*, presentava per la prima volta nella legislazione regionale un esplicito riferimento alla "messa a sistema" dei musei locali e intendeva promuovere e valorizzare i sistemi museali presenti nella regione. Di lì a poco in effetti vi sarebbe stata l'istituzione sul territorio regionale di alcuni importanti sistemi museali, quali il sistema museale di Rimini (1993), il sistema museale di Ravenna (1995-1996) e il sistema museale di Modena (1998).

Questa norma veniva poi abrogata dalla Legge regionale n. 18 del 24 marzo del 2000, *Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali*, che ridefiniva e precisava i compiti e le responsabilità dei singoli attori istituzionali nella Regione (Comuni, Province, Istituto per i beni artistici, culturali e naturali-IBC), come previsto dal Decreto Legislativo n. 112 del 31 marzo 1998, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni e agli enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59*, in particolare il Titolo IV, Capo V. Sottolineava in modo più esplicito rispetto alla precedente Legge del 1990 il ruolo determinante delle Province, ma soprattutto veniva chiaramente esplicitata l'importanza di promuovere per i musei un'azione coordinata, quindi più precisamente una logica di sistema, favorendo così l'attivazione di sistemi da parte delle Province (art. 4) e di tutti gli altri enti titolari di musei (art. 15). Nel 2000 tale norma segnava un'importante svolta nella programmazione culturale e organizzazione museale, divenendo quindi non solo un punto di riferimento fondamentale per le successive programmazioni e promulgazione di successive leggi

regionali, ma anche un determinante incentivo nell'organizzazione del patrimonio culturale e più precisamente dei musei.

Specifiche sulla presenza museale nella regione

I dati statistici rilevati per l'anno 2000 dalla Regione Emilia-Romagna e dall'Istituto beni artistici, culturali e naturali (IBC) risultano sicuramente significativi e utili per comprendere l'entità del patrimonio museale provinciale e regionale. Nel 2000 infatti i musei presenti in ambito regionale erano trecentoventisei articolati in trecentosessantuno sedi, mentre nella Provincia di Bologna i musei rilevati erano ottantatre e le sedi museali novanta. La Provincia di Bologna risultava quindi ospitare sul proprio territorio ben un quarto dei musei di tutta la regione³. Per quanto riguarda la titolarità di questi musei, l'81% risultavano essere universitari. Il capoluogo Bologna, sul cui territorio avevano sede ben cinquanta musei, ossia il 15% di tutti i musei regionali, vantava il primato di presenza museale rispetto a tutti gli altri capoluoghi della regione.

Per quanto riguarda l'entità degli ingressi annuali, la Provincia di Bologna registrava ben 804.278 unità negli ottantatre musei; quindi rispetto ai 3.470.450 ingressi regionali totali, la Provincia risultava assestarsi su un buon 23%, preceduto solo dal 33% di Ravenna e seguito con gran distacco da tutte le altre sette province. Tale dato statistico appariva però non completamente oggettivo e assoluto, visto che bisognava necessariamente tener conto che proprio nel 2000 cadeva l'anno giubilare e che Bologna era stata designata "Capitale europea della cultura" dall'Unione Europea e per l'occasione erano stati organizzati numerosissimi eventi culturali che avevano quindi attirato un'utenza maggiore rispetto all'ordinario.

Sempre nel 2000, a dieci anni dalla prima legge regionale che esplicitamente disciplinava il settore dei musei, la Legge regionale n. 20/1990, e poco dopo la pubblicazione della nuova norma regionale Legge regionale n. 18/2000, avveniva la pubblicazione di un'indagine generale dei *Musei in Emilia-Romagna* realizzata dall'IBC. Tale indagine contava circa trecentosessantatre sedi museali, "musei e le raccolte che figurano in questo repertorio, compresi anche alcuni edifici monumentali che per la ricchezza dei loro apparati e per le

modalità che regolano il rapporto con il pubblico si configurano come vere e proprie entità museali". I musei rilevati nella provincia di Bologna erano settantasei, di cui quarantacinque a Bologna. Veniva preso in considerazione anche il Sistema Museale d'Ateneo, per il quale si contavano ventuno di musei. Nella prefazione di questa importante pubblicazione l'allora Assessore regionale alla Cultura, Lorenza Davoli, esplicitava, a fronte di tale cospicuo numero di sedi museali, i "possibili problemi funzionali e gestionali di non facile soluzione" che il territorio presentava, quali ad esempio il "rischio della frammentarietà e ripetitività di strutture troppo deboli per garantire da sole buoni servizi e sufficiente vitalità culturale". Ma l'Assessore menzionava per queste gravi problematiche due importanti rimedi disciplinati anche dalla Legge del 2000: "promuovere i sistemi museali al fine di razionalizzare e rafforzare sinergicamente le singole realtà, individuando nelle amministrazioni provinciali –oltre che nell'Istituto regionale per i Beni Culturali– il fulcro dell'intera organizzazione museale nei diversi ambiti territoriali", insieme ovviamente al perseguimento e aggiornamento degli standard museali.

Non può essere nemmeno trascurato il fatto poi che Ezio Raimondi, direttore dell'IBC, intitolava il suo contributo a questa pubblicazione *Un repertorio, un sistema*, sottolineando l'importanza di uno "sguardo globale esteso a tutte le parti della regione, rispetto cui i sistemi provinciali divengono momenti di un sistema più ampio, circoscrizioni autonome ma correlate di una nuova struttura unitaria in una mappa enciclopedica comune"⁴ che quindi superasse le singole ricognizioni settoriali presenti nelle pubblicazioni (guide e cataloghi) prodotte dai Sistemi museali provinciali.

A proposito dei sistemi museali presenti nella regione, la Corte dei Conti rilevava nel 2002 la presenza dei sistemi museali della Provincia di Ravenna, della Provincia di Modena e della Provincia di Rimini, nati negli anni Novanta, e poi quello del Comune di Cesena, istituito negli anni 2000. In base quindi a questi importanti dati statistici e valutazioni, è facile rilevare come il territorio regionale e in particolare quello bolognese abbia dimostrato nel tempo un grande interesse e capacità in merito alla costituzione di realtà di gestione o promozione integrate. Inoltre, da una semplice ricognizione, si potrebbe aggiungere che nel contesto di Bologna risultano interessanti le esperienze quali *Genus Bo-*

noniae-Musei nella Città, un percorso artistico, culturale e museale gratuito nella città creato nel 2003, o l'Istituzione Musei Civici, sistema composto dai musei civici della città, o Bologna dei Musei, un abbonamento annuale per l'ingresso ridotto o gratuito per trentanove musei situati a Bologna e per il Sistema museale d'Ateneo e il Sistema museale della Provincia di Bologna.

Questa importante attenzione istituzionale per tale organizzazione integrata è stata confermata anche dal *Documento programmatico per il 2011* della sezione regionale dell'ICOM-Emilia Romagna, nel quale è stata ribadita "l'esigenza, soprattutto per i musei civici (di Bologna, n.d.a.), di 'fare sistema', individuando competenze e *facilities* da mettere in comune, considerata l'esistenza di un patrimonio museale estremamente diffuso e le difficoltà che incontrano in particolare i comuni più piccoli nel provvedervi da soli".

Il Sistema Museale dell'Ateneo di Bologna

Nel 1992 l'Università di Bologna costituiva il "Centro Interdipartimentale di servizi per i musei e gli archivi universitari" (CIsmA). Tale Centro aveva il compito di valorizzare e promuovere i musei universitari: si pensava di potenziare e valorizzare le attività di ricerca culturale e scientifica dei musei in questione e già si prevedeva espressamente la "gestione unitaria".⁵ Veniva conferita grande importanza alle attività didattiche da programmare nelle singole sedi dei musei e al relativo coinvolgimento degli studenti, individuati come principali utenti del Centro. Anche in virtù di ciò, si stipulava una Convenzione fra il Centro e il Comune di Bologna per l'individuazione e l'utilizzo di alcuni spazi nei musei del Centro come "Aule Didattiche Decentrate". Infine il Centro si impegnava a organizzare convegni e mostre e produrre materiale divulgativo e informativo.

I musei universitari rientranti nel CIsmA erano undici: Museo del Rettorato; Museo di Astronomia; Museo della Specola; Museo di Zoologia; Museo di Anatomia Comparata; Museo di Antropologia; Orto Botanico; Erbario; Museo di Fisica, Museo di Mineralogia; Museo di Geologia.

Dal punto di vista organizzativo e scientifico, il Centro era guidato da un direttore, un vicedirettore, un comitato tecnico-scientifico e da una Giunta. Per quanto riguarda l'affluenza nei musei del CIsmA, risulta signi-

ficativo quanto pubblicato nel 1996 dal Nucleo di Valutazione Interna dell'Università nel suo primo Rapporto Annuale: per il triennio 1994-1996 rilevava negli undici musei universitari un incremento costante delle visite delle scolaresche del 14%. Più precisamente: nel 1994 si registravano 43.942 visite; nel 1995 invece 48.325 e nel 1996 si confermava un incremento con 50.124. Ma allo stesso tempo evidenziava una diminuzione per lo stesso periodo del numero degli altri visitatori. Infatti: nel 1994 si avevano 16.818 ingressi; nel 1995 c'era una flessione a 11.466 e nel 1996 si confermava l'andamento con 11.138.

Sempre nel 1996 il direttore del CIsmA, Giovanni Cristofolini, precisava in un articolo per l'IBC (Istituto per i beni artistici, culturali e naturali della Regione Emilia-Romagna) che fra gli obiettivi del Centro vi era la volontà sia di ottimizzare le risorse economiche, sia di creare un itinerario di collegamento fra i musei del Centro. Definiva così la naturale evoluzione del CIsmA in un "Sistema Museale d'Ateneo": "L'obiettivo che il CIsmA persegue è la progressiva integrazione dei Musei Universitari in un vero Sistema Museale di Ateneo".⁶ Inoltre per tale Sistema il professor Cristofolini prevedeva un ulteriore sviluppo o "punto di arrivo": la trasformazione del Sistema in un "Museo policentrico di Storia Naturale e Storia della Scienza". Questo "Museo policentrico" veniva inteso come una realtà decentrata in diverse sedi o meglio una "rete integrata", il cui fine principale era l'ottimizzazione delle risorse insieme alla costante attenzione alla tutela delle specificità dei singoli "nuclei", ossia dei musei aderenti. Per realizzare tale "Museo", Cristofolini prevedeva la condivisione del patrimonio economico, dell'organico e del programma di sviluppo e la creazione di rapporti e relazioni diplomatiche con gli Enti e le Istituzioni comunali e provinciali.

Inoltre il "collegamento fra nuclei" doveva avvenire attraverso la produzione di materiale informativo-illustrativo e l'utilizzo di sedi decentrate per esporre i beni e il materiale espositivo permanente e temporaneo. Tutto questo era ovviamente finalizzato ad "incoraggiare il visitatore a 'passare' da un nucleo all'altro".

Due anni dopo tale importante dichiarazione, nel 1998, si concretizza la determinante evoluzione del CIsmA auspicata da Cristofolini: con Decreto Rettorale n. 474/186 del 6 novembre 1998, veniva disposta l'attivazione, a partire dal 1° gennaio 1999, del Sistema Museale d'Ateneo (S.M.A.).

A questo punto, non potendo completamente trascurare la situazione regionale, è utile solo ricordare che tale ufficiale istituzione del “Sistema museale” avveniva nove anni dopo l’importante Legge regionale n. 20 del 9 marzo 1990, *Norme in materia di musei di Enti locali o di interesse locale*. Per quanto riguarda le modalità di accesso, i musei, prevalentemente di tipo scientifico, osservano sostanzialmente giorni e orari regolari di apertura e il loro ingresso è gratuito. Inoltre, ad eccezione del Museo di Anatomia degli animali domestici, del Museo di Anatomia patologica e teratologia veterinaria e della Raccolta di antichi strumenti chirurgici veterinari che si trovano a Ozzano Emilia, a dieci chilometri da Bologna, i restanti musei sono tutti situati nella zona universitaria della città.

Aspetti amministrativi e contabili del Sistema

Il Regolamento definisce il Sistema Museale d’Ateneo “un centro di servizio con autonomia di bilancio” (art. 10). L’entità dei finanziamenti erogata dall’Ateneo in favore del Sistema Museale viene annualmente deliberata dal Consiglio di Amministrazione d’Ateneo in base a quanto progettato ed effettivamente realizzato nell’anno precedente dal Sistema (art. 9). Il Sistema però può usufruire anche di finanziamenti erogati da persone fisiche, associazioni, fondazioni, imprenditori singoli e società commerciali.

Nel 2008 è stato confermato al Sistema museale, come nel 2007, un finanziamento pari a 96.000 euro, mentre nel 2009 sono stati assegnati 86.400 euro e per il 2010 l’Università prevedeva di erogare 77.760 euro. La diminuzione del finanziamento è alquanto evidente. A questo proposito, nell’ottobre 2008, in occasione della rassegna *San Vitale, ma quanti musei abbiamo!* che prevedeva aperture straordinarie e visite guidate nei musei del Sistema museale per circa un mese e mezzo, veniva palesata la difficile condizione economica nella quale versavano il Sistema e i musei stessi: Bruno Sabelli, responsabile del Museo di zoologia, dichiarava infatti: “I musei universitari non hanno soldi, non hanno personale, sono destinati all’oblio. Mantenere un museo costa e l’università non ha soldi, o se li ha li spende per altro. Qualunque cosa facciamo nei musei universitari, lo facciamo per passione, grazie al lavoro dei volontari del servizio civile

o di semplici studenti volenterosi. I cittadini bolognesi devono sapere che adesso possono godere di questo straordinario patrimonio, ma non si sa ancora per quanto”; e ancora “è vero che riusciamo a tenere aperto nei fine settimana. Ma solo grazie a dei giovani volenterosi, spesso impreparati a guidare il pubblico nelle visite”.⁷ Abbiamo riportato queste dichiarazioni perché risultano estremamente significative sia per la rarità di testimonianze esplicite inerenti, sia perché danno contezza reale della difficile situazione.

Ritornando all’analisi del nostro Sistema, a proposito del personale impiegato sappiamo che al momento dell’istituzione ufficiale del Sistema, il 1° gennaio 1999, il personale tecnico-amministrativo consisteva in tredici unità. Per quanto riguarda le attività svolte dal Sistema museale, allo stato attuale si può rilevare l’assidua organizzazione di numerosissimi eventi culturali, mostre scientifiche, visite didattiche ed esperienze in laboratori attrezzati, divisi anche per fasce d’età. I molteplici eventi e attività sono continuamente aggiornati sul sito web di riferimento del Sistema, di cui parleremo più avanti.

L’organizzazione e gestione scientifica e didattica si è mostrata nel tempo estremamente valida e apprezzata, tanto che nel 2008 vi era un’affluenza nelle sedi del Sistema museale di ben settanta mila visitatori e nel 2009 si confermava un flusso annuale di ottanta mila ragazzi fra i 6 e i 18 anni.

Dal punto di vista della Comunicazione, il Sistema Museale, riconoscibile attraverso un preciso logo, oltre alle numerosissime pubblicazioni scientifiche, informative, turistiche che il Sistema promuove e sostiene, nel 2004 ha promosso la pubblicazione del libro *Sistema Museale d’Ateneo. Guida ai 13 musei universitari di Bologna*, nel quale vengono prima elencati e ampiamente descritti i musei e le loro collezioni e presentato il Sistema Museale d’Ateneo, attraverso una mappa che localizza i singoli musei e un’ulteriore elencazione dei musei con ampie informazioni d’accesso agli stessi. Non risulta però chiaro o motivato secondo quale ordine siano illustrati i musei, non essendo né alfabetico né geografico (in base a un principio di prossimità in un ipotetico percorso di visita). Inoltre appare assente una proposta di visita particolareggiata che possa ‘legare’ le sedi museali.

Il Sistema museale è *on-line* attraverso un propria pagina web (www.sma.unibo.it), che descrive ampia-

mente le sedi museali, fornisce informazioni sempre aggiornate sugli eventi e le mostre del Sistema, e illustra le possibilità di percorsi didattici all'interno di ogni singolo museo, ma non fra più musei. Va però sottolineata l'assenza di menzioni o riferimenti al Sistema nei siti web istituzionali del Comune di Bologna e della Provincia.

Valutazioni conclusive

A questo punto, in base a quanto rilevato ed esposto, si possono proporre alcune osservazioni generali, necessariamente provvisorie e parziali, sul Sistema Museale d'Ateneo. Come abbiamo visto, il Sistema Museale nasceva ufficialmente alla fine del 1998 dalla trasformazione del precedente "Centro Interdipartimentale di servizi per i musei e gli archivi universitari" (CIIsma). Non risulta azzardato ipotizzare che l'attenzione continua del legislatore regionale nei confronti di questo tipo di realtà museale integrata, come dimostravano prima la Legge regionale n. 20/1990, e poi la Legge regionale n. 18/2000, abbia in un certo senso stimolato la sensibilità locale nei confronti di questo tipo di organizzazione museale.

Si costituisce così una realtà ben definita e strutturata, si dota di un articolato Regolamento e di un Comitato direttivo e scientifico. È composta da un ampio numero di musei, quasi tutti di tipo scientifico, e il cui ingresso è facilitato da orari e giorni regolari di apertura, e anche, senza dubbio, dall'ingresso gratuito.

Risulta poi interessante che i musei del Sistema, oltre a rientrare in un segmento culturale simile, quello scientifico, e ad avere una modalità d'accesso facilitata e omogenea, sono ubicati per la maggior parte nella stessa zona della città di Bologna, quella universitaria, facilmente raggiungibile e percorribile. Tale forte coesione culturale e anche logistica è inoltre arricchita da una consistente vitalità dei singoli musei, animati da ricorrenti eventi e attività turistico-culturali, che però forse a volte sembrano prevalere su quelle "di sistema".

Purtroppo, in base a quanto ho potuto rilevare, i finanziamenti dell'Ateneo appaiono sensibilmente inferiori alle esigenze e richieste avanzate dal Sistema e sicuramente questo deve essere un elemento che svilisce o indebolisce una programmazione culturale integrata. Questa impressione è stata anche confermata dalle

esplicite e drammatiche dichiarazioni fatte nell'ottobre 2008 da Bruno Sabelli, responsabile del museo di zoologia, di cui *supra*, ma anche dalle intenzioni imminenti di convertire la gestione del Sistema in fondazione partecipata. Tale decisione nascerebbe dall'esigenza di rendere più agevole e flessibile la ricerca e la destinazione di risorse economiche. Questo sarebbe certamente possibile svincolando il Sistema museale dall'iter burocratico d'Ateneo e gestendo in modo separato le decisioni e i fondi. Quindi da Sistema museale facente parte di un altro ente, ossia l'Ateneo, diventerebbe una fondazione di partecipazione, probabilmente con il Comune di Bologna come socio. In seguito all'approvazione della legge n. 448 del 28 dicembre 2001, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2002)*, in particolare grazie all'art. 35, *Norme in materia di servizi pubblici locali*, che permetteva agli enti locali di costituire fondazioni a cui affidare il proprio patrimonio artistico e culturale, tale particolare istituto, la fondazione partecipata, si è infatti negli ultimi anni diffuso in ambito culturale e museale proprio per la sua elasticità gestionale. Celebri e simili esperienze di gestione sono ad esempio, fra i sistemi la "Fondazione Torino musei" dal 2002, la "Fondazione Musei Senesi" dal 2003, "Brescia Musei" dal 2007, la "Fondazione Musei Civici di Venezia" dal 2008, e fra i musei singoli la "Fondazione Museo dell'Opera di Guido Calori" a San Gemini a Terni dal 2003, la "Fondazione Museo delle Antichità Egizie" di Torino dal 2004 e il celebre e i recentissimi esempi della Fondazione "Museo Nazionale delle arti del XXI secolo" (MAXXI) nel 2009 e della Fondazione "Museo di Arte Contemporanea Roma" (MACRO) nel 2010. Questi ultimi due esempi sono particolarmente significativi perché la scelta della gestione tramite fondazione avviene fin dal principio dell'istituzione del museo, configurandosi come scelta preferibile e primaria da parte dei responsabili della cultura in Italia.

Infine il nostro Sistema Museale è ben supportato da un completo sito web, esplicativo e aggiornato sugli eventi del Sistema e dei singoli musei. A questo proposito bisogna dire che non abbiamo riscontrato per questo sistema museale l'adeguato sostegno informativo nei siti web istituzionali del Comune e della Provincia, sostegno che potrebbe invece potenziare la conoscenza e la fruizione culturale del Sistema da parte dei turisti e degli stessi cittadini: infatti, nono-

stante il sito web del Sistema sia pubblico dal 2004-2005, non vi è stato rilevato alcun riferimento o menzione al Sistema in questione.

Attraverso un'analisi delle scelte di gestione, questo studio ha cercato di comprendere in quale modo abbia giovato sia ai singoli musei aderenti, sia al territorio la scelta di costituirsi in "sistema museale". È stata valutata la loro capacità di produrre cultura e interesse sul territorio come "sistema" attraverso gli interventi e le attività e sono inevitabilmente emerse le loro qualità ma anche le loro mancanze, ossia tutti quegli aspetti che potrebbero essere modificati per ottimizzare o perfezionare la loro presenza sul territorio. Il Sistema museale d'Ateneo dimostra di avere una forte consapevolezza identitaria e un buon posizionamento nella consapevolezza comune, confermata e sostenuta dalle numerose attività ed eventi di cui si fa promotore e che riscuotono un certo successo di pubblico. Però tali eventi raramente coinvolgono più di due sedi contemporaneamente e quindi l'effetto "sistema" a volte non è effettivamente tangibile. Il sistema svolge comunque un ottimo ruolo nel coinvolgere attivamente l'utenza e nel promuovere e far conoscere i beni conservati. Purtroppo è stata rilevata una certa difficoltà nel continuare a svolgere questo compito a causa delle scarsità delle risorse messe a disposizione e dell'apparato di gestione,

quello d'Ateneo, non completamente snello e adeguato alla realtà sistemica. Comunque risulta chiaro e innegabile che la gestione a sistema, con le relative politiche culturali e gli interventi previsti, contribuisce in modo determinante a rendere vivo il territorio in una continua ricerca di adeguate modalità finalizzate alla promozione e valorizzazione dell'immenso patrimonio culturale e museale del contesto bolognese.

Note

¹ A. Garlandini, *Musei al tempo della crisi*, V Conferenza nazionale dei musei d'Italia dell'ICOM, Milano 9 novembre 2009, pp. 4-5.

² Corte dei Conti. Sezione delle autonomie. *Relazione sul controllo. Musei degli enti locali (delib. N. 8/aut/2005)*, Roma 2006, p. 29.

³ L. Carlini, *Indagine statistica dell'IBC sui musei dell'Emilia Romagna 'Musei in trasparenza'*, giugno 2003, p. 2.

⁴ L. Ghirri e E. Raimondi, *Musei in Emilia-Romagna*, Compositori, Bologna 2000, pp. 11-12.

⁵ Si veda la pagina web del portale dell'Università di Bologna dedicata al Centro: [<http://www3.unibo.it/annuari/annu9799/Indice/parte2/P2s7a-3.htm#pgfId-1009807>].

⁶ G. Cristofolini, *Un "sistema" in evoluzione: I musei scientifici universitari*, "IBC", vol. IV, 1996, p. 4

⁷ A. Baccaro, *Ateneo, i musei sono senza soldi*, "L'Unità-Bologna", 7 ottobre 2008.