Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

Strumenti per l'innovazione
e la sperimentazione

L'offerta museale della città di Milano

L'analisi finalizzata alla redazione di un piano strategico di organizzazione dei servizi museali.

Rapporto di sintesi

Questo documento è il rapporto di sintesi della ricerca promossa dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali e dal Comune di Milano - Direzione Cultura, con omonimo titolo, *L'offerta museale della città di Milano. L'analisi finalizzata alla redazione di un piano strategico di organizzazione dei servizi museali.*

RICERCA
Ideazione e coordinamento
Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Carla Di Francesco *(supervisione scientifica),* Marcello Minuti *(coordinamento tecnico-metodologico),*
Comune di Milano- Direzione Cultura
Marco Minoja
Gruppo di lavoroFrancesca Neri (responsabile)
Annalisa Cicerchia, Antonella Sau

RAPPORTO FINALE
Testi a cura di
Annalisa Cicerchia, Antonella Sau

Chiusura ricerca giugno 2020
Pubblicazione rapporto aprile 2021

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International
(CC BY-SA: 4.0 https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode).

DOI 10.53125/Strumenti202104

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *L'offerta museale della città di Milano. L'analisi finalizzata alla redazione di un piano strategico di organizzazione dei servizi museali,* 2021, [rapporto finale di ricerca, sintesi], <www.fondazionescuolapatrimonio.it>.

\\\\ Indice

\\\\ Le scelte **metodologiche dell'analisi** 4

\\\\ Una panoramica introduttiva sui musei milanesi 12

I dati dei Censimenti sui musei 12

Un autoritratto 21

\\\\ **I musei civici e le loro relazioni con l'esterno** 28

\\\\ **Le relazioni sistematiche dei musei con l'esterno: i concessionari** 39

La gestione dei servizi aggiuntivi 39

Le scelte gestionali dei musei civici milanesi 45

Distretto Parco Sempione 46

Distretto Piazza Duomo 47

Distretto Giardini 48

Distretto Ansaldo Tortona 50

Confronto fra le scelte dei musei 51

\\\\ I temi trasversali emersi nel corso della ricerca 54

Con il pubblico al centro 54

Comunicare 56

Temporaneità e permanenza 57

Fundraising e sostenibilità 59

Studiare 60

Pianificare 60

\\\\ Le scelte metodologiche dell'analisi

Il progetto di una ricerca sui musei civici di Milano si inserisce nella volontà dell'Assessorato alla Cultura del Comune di riorganizzare il sistema dell'offerta cittadino. Il piano strategico che il Comune si avvia a redigere, e di cui questo contributo rappresenta una parte dell'analisi preliminare, prevede il passaggio da un'organizzazione dei musei in Aree tematiche ad una per ambiti territoriali, individuati come distretti, con un esplicito riferimento a esperienze europee di successo.

I distretti museali, ma che in prospettiva potrebbero essere declinati in senso più ampio accogliendo altre declinazioni delle attività culturali, sono quindi un obiettivo dell'Amministrazione, il punto di arrivo di un piano strategico; questo significa che la presente analisi, tesa a restituire una immagine critica e sintetica dei musei civici di Milano non li può descrivere come nodi dei distretti della città, che oggi esistono come programma, e deve rapportarsi con la realtà attuale dei musei civici e la rete delle relazioni che intessono, tenendo la declinazione territoriale come scenario prospettico.

I perimetri dei distretti, disegnati dall'Amministrazione, saranno quindi un'ipotesi che farà da sfondo all'analisi puntuale.

Le fasi della ricerca possono essere schematizzate come nel grafico che segue e che rappresenta gli strumenti messi in campo per analizzare il sistema dei musei civici e non una successione cronologica di fasi: i confronti con il Comune, così come con il Centro di Ricerca Ask dell'Università Bocconi, sono stati continui per tutta la durata del lavoro.

Il primo dubbio che è stato necessario sciogliere ha riguardato una precisa delimitazione di quali musei civici di Milano fosse opportuno considerare per questa indagine. La comunicazione del Comune sui distretti recita "1 città, 20 musei: 4 distretti".

Attualmente i musei civici si articolano in quattro aree (1. Polo Arte moderna e contemporanea, 2. Polo Mostre e Musei scientifici, 3. Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici, 4. Unità Case Museo e Progetti speciali); come dicevamo si tratta di raggruppamenti tematici, per quanto nella loro competenza compaiono sotto-insiemi non sempre riducibili ad un ambito tematico unico (v. Mostre e musei scientifici o Case Museo e progetti speciali).

L'insieme da cui è partita la presente disamina era composto dai seguenti istituti:

1. Museo del 900 (Area Polo Arte moderna e contemporanea)
2. GAM (Area Polo Arte moderna e contemporanea)
3. Mudec (Area Polo Arte moderna e contemporanea)
4. Palazzo Reale (Area Polo Mostre e Musei scientifici)
5. Pac (Area Polo Mostre e Musei scientifici)
6. Museo Storia Naturale (Area Polo Mostre e Musei scientifici)
7. Planetario (Area Polo Mostre e Musei scientifici)
8. Acquario Civico (Area Polo Mostre e Musei scientifici)
9. Museo Pietà Rondanini (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
10. Museo Archeologico Sezione Egizia (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
11. Museo d'Arte Antica (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
12. Museo delle Arti decorative (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
13. Museo delle Stampe Achille Bertarelli (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
14. Museo degli Strumenti Musicali (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
15. Pinacoteca (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
16. Museo Archeologico Sezione Preistoria e Protostoria (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
17. Museo Archeologico (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
18. Palazzo Morando Moda Costume Immagine (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)

19. Palazzo Moriggia Museo del Risorgimento (Area Soprintendenza Castello, Musei archeologici e storici)
20. Casa Museo Boschi Di Stefano (Unità Case Museo e Progetti speciali)
21. Studio Museo Francesco Messina (Unità Case Museo e Progetti speciali)
22. Casa della Memoria (Unità Case Museo e Progetti speciali)
23. CASVA (Centro di alti studi sulle arti visive) - (Unità Case Museo e Progetti speciali).

Senza entrare in discussioni di portata generale e teorica (eppure di grande interesse) su cosa costituisca o meno un museo, che potrebbero concretizzarsi sull'aderenza o meno all'attuale (ma discussa e verosimilmente presto emendata) definizione dell'*International Council of Museums*[1] o fare riferimento ai Livelli Uniformi di Qualità che permettono l'accreditamento al Sistema Museale Nazionale[2], l'universo che costituisce la lista precedente è costituito da oggetti diversissimi: non tutti hanno una sede, non tutti sono aperti al pubblico, non tutti quelli che sono aperti al pubblico prevedono l'accesso diretto e continuativo per i visitatori, non tutti hanno una collezione permanente.

Nello specifico, le maggiori criticità sono emerse nel momento in cui è stato affrontato il Castello con i musei che raccoglie, di cui è difficile per il visitatore cogliere le singole individualità, il CASVA, che attualmente non ha una sede espositiva, e la Casa della Memoria, che non svolge la sua funzione principale né nell'esporre una collezione permanente, né nell'organizzare mostre.

Con l'aiuto dell'Ufficio Cultura, dei Direttori d'Area e dei curatori è stato quindi ridotto l'insieme oggetto dell'indagine a questi siti, che, per altro, hanno risposto ciascuno con un singolo invio ai questionari:

[1] Lo Statuto di ICOM, approvato nell'ambito della ventiduesima General Assembly di ICOM a Vienna, il 24 agosto 2007, riporta questa definizione di museo "Il "*museo*" è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto". Questa definizione è stata recepita nella normativa italiana del 2014.

[2] La Direzione Generale Musei ha previsto un sistema di accreditamento al Sistema museale nazionale su base volontaria, in base al raggiungimento di uno standard minimo di qualità. Gli istituti potranno accedere al Sistema, una volta verificato il rispetto dei requisiti di accesso tramite un questionario di autovalutazione costruito sulla base dei Livelli Uniformi di Qualità, distribuiti in tre ambiti: organizzazione, collezioni, comunicazione e rapporti con il territorio.

- Museo del Novecento
- Galleria d'Arte Moderna (GAM)
- Museo delle Culture (Mudec)
- Palazzo Reale
- Padiglione d'Arte Contemporanea (PAC)
- Museo di Storia Naturale
- Planetario U.Hoepli
- Acquario Civico
- Castello Sforzesco (Museo Pietà Rondanini, Museo d'Arte Antica, Museo delle Arti decorative, Museo delle Stampe Achille Bertarelli, Museo degli Strumenti Musicali, Pinacoteca)
- Museo Archeologico (comprese la Sezione Preistoria e Protostoria e la Sezione Egizia)
- Palazzo Morando Moda Costume Immagine
- Palazzo Moriggia Museo del Risorgimento
- Casa Museo Boschi Di Stefano
- Studio Museo Francesco Messina.

I distretti previsti dall'Amministrazione sono quattro e anche fra questi ci sono grandi differenze.

Il Distretto Piazza Duomo raccoglie:

- Il Museo del 900
- Palazzo reale
- Palazzo Morando - Museo Costume Moda Immagine
- Palazzo Moriggia - Museo Risorgimento
- Lo Studio Messina.

Il Distretto Giardini raccoglie:

- Il Museo di Storia Naturale
- Il Planetario
- La Galleria d'Arte moderna
- Il PAC
- La Casa Museo Boschi Di Stefano.

Il Distretto Parco Sempione raccoglie:

- Il Castello Sforzesco
- L'Acquario civico
- Il Museo Archeologico.

Il Distretto Tortona raccoglie:

- Il Mudec.

Presso l'Amministrazione è in corso una riflessione complessiva che interessa tutta l'area ex-Ansaldo e le sue funzioni. Il Distretto Tortona – Ansaldo ad oggi sarebbe incentrato su un unico museo civico, il Mudec, per quanto diviso in due anime al suo interno, grazie alla co-presenza nello stesso contenitore di spazi gestiti direttamente dal Comune e di altri assegnati in concessione. Al contrario, il distretto Piazza Duomo è sovraffollato di offerta culturale, con al suo interno musei nuovi e altri più antichi, musei storici con collezioni "più tradizionali" e spazi espositivi, mentre in altri gli eventi espositivi convivono con la collezione permanente. Allo stesso tempo, in questo distretto sono presenti musei che attirano grandi numeri ed altri, sempre civici, che hanno numeri limitati di visitatori e altri ancora, non civici, con grande visibilità. Il distretto Parco Sempione è caratterizzato prevalentemente dal museo e dal monumento castello. Più vicino ai modelli di distretti museali, soprattutto europei, citati dall'Amministrazione, è il gruppo di musei che si raccolgono intorno ai Giardini.

Di fronte ad un orizzonte così composito, con istituti che quasi sfidano i limiti della pur ampia definizione di musei (e in questa situazione si trovano tanto le sedi puramente espositive quanto, per altri motivi, le Case museo o il Planetario) è stato necessario adottare una serie di strumenti differenti per descriverlo e analizzarlo, che completassero le visite in loco svolte presso le strutture coinvolte.

Sono state consultati i **micro dati ad uso pubblico dell'**Istat relativi ai musei. Su questo tema esistono due rilevazioni Istat, una più estesa, del 2015 e una più polarizzata verso i temi di sicurezza, del 2017. Al questionario 2015 ha risposto un unico museo fra i civici, a quello del 2017, che rappresenta una versione più sintetica, hanno risposto in quattro. È stato quindi ritenuto utile procedere ad una rilevazione mirata, nonostante lo "statistical burden" così imposto allo staff dei musei. È sembrato utile, però, ottenere dei dati che

fossero confrontabili con quelli degli altri musei italiani. A questo fine è stato formulato un questionario "ridotto" eliminando alcuni quesiti rispetto alla rilevazione Istat del 2015.

Poiché l'obiettivo strategico del Comune alla base di questa ricerca è la riorganizzazione dei musei civici non più in aree tematiche ma in distretti territoriali, la domanda di ricerca specifica a cui è stato necessario rispondere era quali fossero i rapporti fra i musei civici e il territorio circostante. A questo fine è stato elaborato un questionario apposito che è partito dall'individuazione di dettaglio delle funzioni che il museo in genere assicura e delle attività che svolge. A partire da queste, è stato possibile indagare se l'ente assicura queste funzioni e attività direttamente con il proprio personale, in maniera centralizzata a livello di Area o di Comune, se invece le svolga in collaborazione con il concessionario o se si rivolga a soggetti esterni e, in questo caso, a quali soggetti, classificabili in tipologie, con l'ambizione di riuscire così a descrivere la rete di relazioni in cui i singoli musei operano oggi.

Il questionario è stato articolato in sezioni:

1. CONSERVAZIONE DELLE STRUTTURE
    a. Analisi e pianificazione
2. GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI
    a. Conservazione e restauro
    b. Incremento delle collezioni
    c. Esposizioni temporanee e prestiti
    d. Politiche di ricerca e studio
    e. Gestione dei depositi
3. FUNZIONI DI SUPPORTO STRATEGICO-DIREZIONALE
    a. Documenti di base
    b. Programmazione e controllo
    c. Sistema di gestione del personale
    d. Gestione volontari e tirocini
    e. Sistema formativo
4. FUNZIONI DI SUPPORTO TECNICO
    a. Amministrazione e Controllo di Gestione
5. FUNZIONI DI SUPPORTO ALLO SVILUPPO
    a. Ufficio legale
    b. Marketing
    c. Fundraising
    d. Ufficio Stampa

e. Ufficio Comunicazione

6. RACCORDO CON IL TERRITORIO
   a. Documentazione e ricerca
   b. Sviluppo
7. ATTIVITA' E SERVIZI
   a. Comunicazione e promozione
   b. Educazione al patrimonio
   c. Servizi per il pubblico
   d. Biglietti cumulativi.

Ognuna di queste sezioni copriva diverse funzioni ed era approfondita attraverso una serie di domande, finalizzate ad indagare nel dettaglio quali fossero le attività caratterizzanti la vita del museo, tenendo conto sia di quanto si svolge sistematicamente che degli eventi temporanei.

Data la complessità delle questioni oggetto della rilevazione si è deciso di procedere ad interviste strutturate (in presenza o telefoniche) con i curatori delegati dal museo, preferendo raccogliere con maggior dettaglio le risposte degli intervistati. Spesso queste sono state occasioni per estendere ad altri operatori il dialogo del gruppo di ricerca con i musei civici. Questo ha restituito un quadro più ampio e variegato del tema indagato, ma non necessariamente più univoco e coerente.

L'ultima fase della ricerca è stata la presentazione delle evidenze dell'analisi ai musei civici stessi e quindi agli operatori della cultura della città. Si sono svolti nel mese di maggio 2020, in video conferenza a causa dell'emergenza sanitaria, un incontro per ogni distretto, a cui sono stati invitati i direttori d'area, i curatori e le posizioni organizzative. I risultati delle indagini, della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali e del Centro Ask, sono stati inviati agli invitati prima della riunione, insieme ad un brevissimo questionario che avrebbe permesso di raccogliere ulteriori input sulle questioni affrontate. Lo scopo di questi incontri di scambio è stato quello di condividere l'analisi ed eventualmente apportare delle integrazioni. Per quello che riguarda l'ambito di ricerca in capo alla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, ovvero l'analisi dei musei civici e dei loro sistemi di relazione, il dibattito ha riguardato soprattutto quali collaborazioni potrebbe essere interessante sviluppare per ampliare e rafforzare il campo di azione degli istituti civici.

L'ultimo tavolo è stato dedicato a raccontare la conclusione di questa fase di analisi agli altri operatori della cultura milanesi che potrebbero essere interessati dalla nuova prospettiva di una collaborazione "di prossimità".

\\\\ Una panoramica introduttiva sui musei milanesi

I dati dei censimenti sui musei

I numeri di Milano

Ogni anno, l'Istat conduce una rilevazione a carattere censuario, in collaborazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, le Regioni e le Province Autonome. L'indagine è finalizzata a rilevare e diffondere informazioni sui musei e le istituzioni assimilabili (gallerie, pinacoteche, aree e siti archeologici, monumenti e altre strutture espositive permanenti e aperte al pubblico) statali e non statali, per aggiornare la mappatura del patrimonio culturale italiano.

L'ultimo rilascio di dati, a dicembre 2019, fotografa la situazione del mondo museale italiano alla fine dell'anno precedente, al termine di un periodo di straordinaria crescita del movimento di visitatori, trainati quasi ovunque dal turismo internazionale.

Dall'analisi dei dati emerge che "Le prime 10 città italiane con la maggiore concentrazione di visitatori (il 55,5%) sono nell'ordine: Roma, Firenze, Napoli, Venezia, Milano, Torino, Pisa, Pompei, Siena e Verona."[3].

Roma, Firenze, Venezia, Milano, Napoli, Torino e Pisa avevano raccolto, nell'insieme delle loro 369 strutture museali (di cui un terzo dislocate solo nella capitale), quasi 59 milioni di visitatori, poco meno della metà dell'intero pubblico museale. Roma, Firenze, Venezia e Milano erano del resto le città italiane con la maggiore attrattività turistica: nel 2017 hanno ospitato 23,4 milioni di turisti (pari al 38% del totale)[4]. La specifica vocazione turistica di Milano è trainata da una vivace offerta di eventi stagionali, come le settimane tematiche, le fiere, i saloni o le mostre-mercato, appuntamenti tradizionali, la cui qualità artistica ha raggiunto livelli anche molto elevato (si pensi al Salone Internazionale del Mobile, ormai considerato come un evento d'arte a tutti gli effetti). Se paragonata ai numeri di Roma o Firenze - rispettivamente, 121 e 69 fra musei, siti archeologici e

[3] Istat 2019. L'Italia dei musei. *Statistiche today*, 23 dicembre 2019.
[4] Istat 2019. Anno 2017 - I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia. *Statistiche report* 29 gennaio 2019.

monumenti con ammissione regolamentata, e circa 20 milioni (Roma) e 14,4 milioni (Firenze) di ingressi, certo, Milano, con i suoi oltre 4,5 milioni di ingressi[5] e 47 musei, sembrerebbe caratterizzata da una diversa vocazione. Eppure, osserva il report Istat, "Se Firenze offre soprattutto musei di arte antica e medioevale, monumenti di interesse storico e artistico, e importanti edifici e complessi monumentali a carattere religioso, Milano si distingue in particolare per le strutture che espongono arte moderna e contemporanea, i musei tematici e i manufatti di archeologia industriale". Ma non solo. 35 musei[6] milanesi sono situati all'interno di aree, parchi archeologici, edifici o monumenti essi stessi di interesse storico-artistico. A questo si aggiunge che l'offerta museale del capoluogo lombardo si integra con una straordinaria varietà di luoghi della cultura, antichi e nuovissimi, intessuti nella maglia urbana, visibili o visitabili in modalità diversamente strutturate: dal Cimitero Monumentale alla Vigna di Leonardo, dalla Fondazione Prada ai quartieri della *street art*, dalle nuove architetture del Bosco Verticale al sito Unesco di Santa Maria delle Grazie e il Cenacolo Vinciano.

[5] Atlante Statistico dei Comuni. http://asc.istat.it/asc_BL/. Accesso il 14 gennaio 2020.

[6] Civico Gabinetto Numismatico e Medagliere; Civico Museo Archeologico; Fondazione Artistica Poldi Pezzoli; Fondazione Corrente, Collezione Studio Treccani; Fondazione Emilio Carlo Mangini; Galleria D'Arte Moderna; Gallerie D'Italia - Piazza Scala; Gasc Galleria D'arte Sacra Dei Contemporanei; Mic - Museo Interattivo Del Cinema; Museo Astronomico-Orto Botanico Di Brera; Museo Bagatti Valsecchi; Museo del Duomo; Museo del Novecento; Museo della Basilica di Sant'Ambrogio; Museo della Permanente; Museo delle Collezioni Mineralogiche, Gemmologiche, Petrografiche e Giacimentologiche; Museo Delle Culture - Area Ex Ansaldo; Museo Diocesano di Milano; Museo Louis Braille; Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo Da Vinci; Museo Regionale della Psichiatria; Museo Teatrale Alla Scala; Pinacoteca Ambrosiana; Pinacoteca di Brera; Raccolta delle Stampe Achille Bertarelli; Raccolte d'arte Antica. http://imuseiitaliani.beniculturali.it/sii/statistiche/Comuni/TipologiaMusei/6/Lombardia/Milano/all
Raccolte D'arte Applicata, Museo Strumenti Musicali
Raccolte D'arte Dell'ospedale Maggiore
Raccolte Storiche
San Siro Museo & Tour
Studio Museo F. Messina
Triennale Design Museum
Villa Necchi Campiglio

I musei milanesi con più di 100.000 ingressi l'anno nel 2018[7] sono 12 e sono indicati nella Tavola 1.

Tavola 1 Musei della città di Milano con oltre 100.000 ingressi	Visitatori totali 2018	Percentuale stimata di visitatori italiani
Mudec - Museo delle Culture	612.514	50
Castello Sforzesco	582.101	45
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo Da Vinci	532.084	60
Cenacolo Vinciano	425.751	61
Pinacoteca di Brera	386.415	73
Museo Teatrale alla Scala	260.478	85
Gallerie d'Italia - Piazza Scala	232.528	20
Museo del Novecento	199.094	80
Triennale Design Museum	173.334	25
San Siro Museo & Tour	164.114	65
Polo Musei Scientifici - Acquario e Civica Stazione Idrobiologica di Milano	134.886	70
La Società per le belle arti ed esposizione permanente	125.000	70

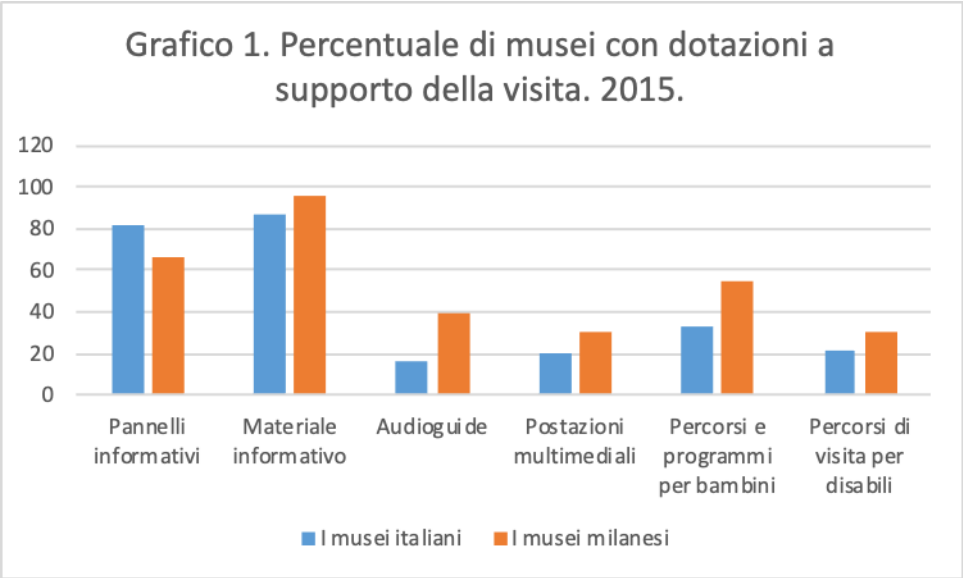
Fonte: nostra elaborazione su microdati Istat 2018

Una lettura storica del database Istat-MiBACT-Regioni mostra che il patrimonio museale di Milano è caratterizzato da un dinamismo notevole, ed è andato accrescendosi soprattutto negli ultimi 30 anni, quando il numero delle strutture è quasi raddoppiato. Infatti, 13 istituti milanesi erano attivi già prima del 1921 (e 3 prima del 1861), 21 avevano aperto dal 1990, dei quali ben 16 dal 2000 in poi[8]. La dinamica dell'offerta di nuove strutture museali mostra poi un significativo rallentamento fra il 1960 e il 1979, periodo che vede la nascita solamente di cinque nuove strutture (la Casa Manzoni negli anni Sessanta; la Fondazione Corrente e lo Studio Museo Messina negli anni Settanta, Il Museo delle Pentole nella Storia e il Museo zoologico didattico negli anni Ottanta).

[7] Istat, microdati 2018 (rilascio gennaio 2020)

[8] Le aperture di nuovi musei sono proseguite anche dopo il 2015, ultimo anno cui si riferisce il sistema informativo ufficiale Istat-MiBACT-Regioni http://imuseiitaliani.beniculturali.it/sii/

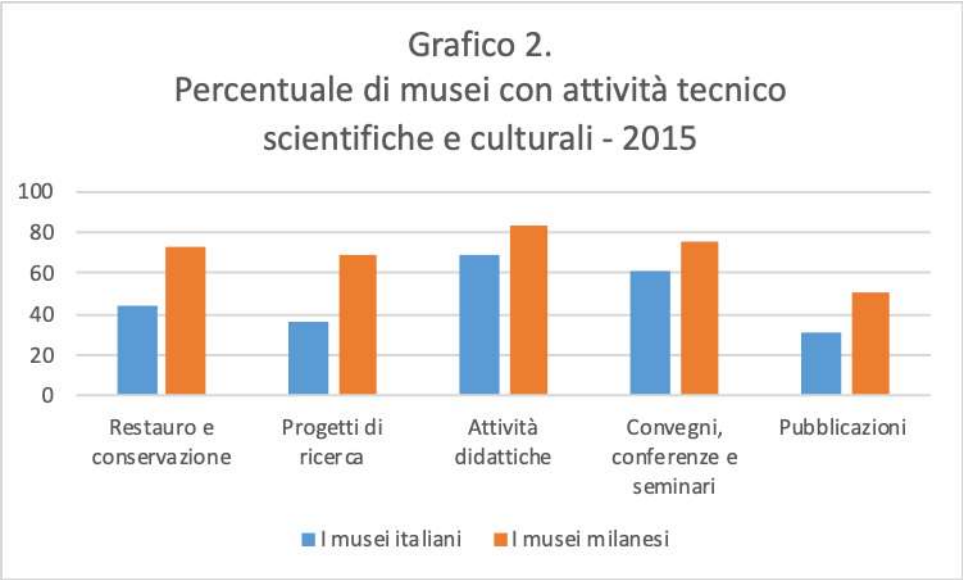
Il confronto fra alcuni indicatori di qualità del servizio a supporto della visita dei musei italiani in generale e di quelli milanesi (statali e non statali, pubblici e privati insieme) offre spunti utili per la riflessione. La percentuale di istituti di Milano che offrono servizi culturali per rendere l'esperienza dei visitatori più completa è infatti consistentemente più alta di quelle rilevate in altre regioni e della media nazionale. Ad esempio, la quota di musei milanesi che si è dotata di pannelli informativi con informazioni generali è circa l'82 per cento, contro il 66 per cento della media nazionale; gli istituti con disponibilità di materiale informativo (brochure, dépliant, schede mobili, ecc.) sono il 96 per cento a Milano, contro una media nazionale dell'87 per cento. Pannelli o didascalie per la descrizione delle singole opere si trovano nell'86 per cento delle strutture milanesi (+5 punti rispetto alla media nazionale). Le audioguide sono disponibili nel 39 per cento dei musei milanesi, nel 16 per cento di quelli italiani nel loro insieme. Ancora bassa, ma di quasi 10 punti superiore alla media nazionale, la quota (30 per cento) di strutture con postazioni multimediali. Percorsi e materiale dedicati ai bambini, che nella media italiana sono messi a disposizione del pubblico dal 33 per cento dei musei, possono essere utilizzati nel 55 per cento dei musei milanesi. Infine, anche la quota di istituti che hanno predisposto materiale e supporti informativi per favorire la visita da parte dei disabili (percorsi tattili, cataloghi e pannelli esplicativi in braille, ecc.) a Milano raggiunge il 30 per cento, 8 punti percentuali in più della media italiana (vedi Grafico 1).



Fonte: sistema informativo Istat-MiBACT-Regioni http://imuseiitaliani.beniculturali.it/sii/

Il confronto con il dato nazionale su alcuni **aspetti caratterizzanti dell'attività scientifica** e culturale dei musei mostra che la quota di istituti milanesi attivamente impegnati è superiore, talvolta anche in modo consistente, a quella nazionale.

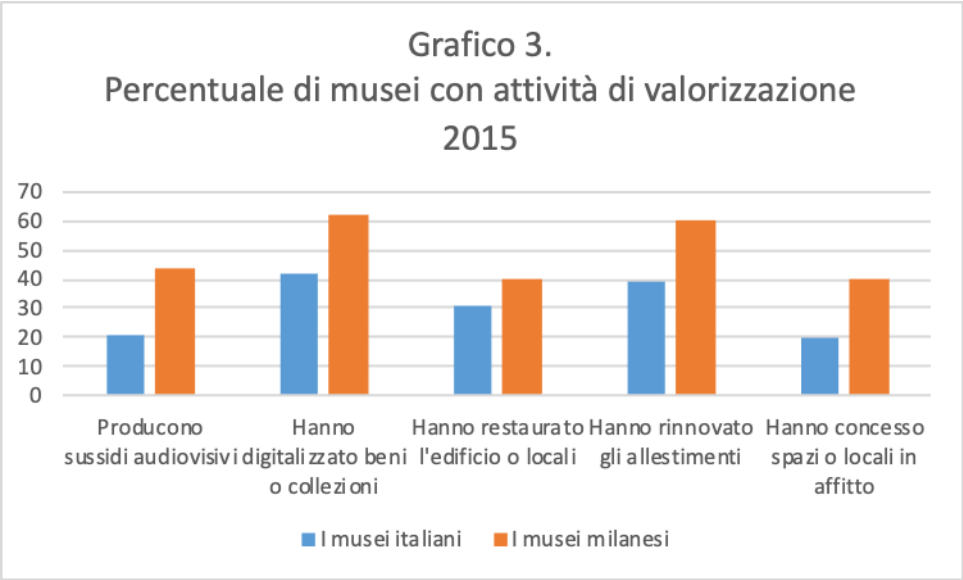
Per gli interventi di restauro conservativo dei beni, le due percentuali sono 73 contro 44 per cento (media nazionale). I musei milanesi che prendono parte a progetti di ricerca (anche in partenariato con altri enti) nel 2015 erano il 69 per cento (la media italiana era il 36 per cento). La quota di istituti che avevano svolto attività didattiche (corsi, laboratori, progetti educativi) era l'84 per cento (a fronte del 69). Avevano promosso convegni, conferenze e seminari il 76 dei musei milanesi (la media italiana era 61 per cento). Se avevano pubblicato libri o cataloghi scientifici poco più della metà degli istituti di Milano (51 per cento), la loro quota era comunque superiore di venti punti alla media nazionale.



Fonte: sistema informativo Istat-MiBACT-Regioni http://imuseiitaliani.beniculturali.it/sii/

Avevano prodotto sussidi audiovisivi o multimediali il 44 per cento dei musei milanesi, più del doppio della media italiana. Avevano digitalizzato beni e collezioni il 62 per cento dei musei di Milano (contro una percentuale nazionale di 42). Minore la distanza rispetto alla media nazionale per gli interventi di ristrutturazione o restauro dell'edificio o dei locali del museo: 40 per cento contro 31. Avevano rinnovato gli allestimenti il 60 per cento degli istituti di Milano contro il 39 per cento della media nazionale. Infine, il 40 per cento dei musei milanesi avevano concesso in affitto locali o spazi per eventi e

manifestazioni private, mentre la quota media nazionale si fermava al 20 per cento (Grafico 3).



Fonte: sistema informativo Istat-MiBACT-Regioni http://imuseiitaliani.beniculturali.it/sii/

I musei di Milano presentano caratteristiche specifiche anche per quanto riguarda il numero degli addetti. Mentre il dato nazionale mostra una media tendenzialmente molto bassa – più della metà degli istituti ha meno di 5 addetti e una quota significativa deve dividere il proprio personale con altre strutture – una parte consistente dei musei del capoluogo lombardo, il 38 per cento, cade nella classe da 2 a 5 addetti (la media nazionale è 29), il 34 per cento in quella tra 6 e 15 addetti, contro il 12; e l'11 per cento fra 16 e 50 addetti, contro il 6 per cento raggiunto dalla media nazionale. Molto interessante il confronto di percentuali di musei che hanno organizzato attività di formazione e aggiornamento dei propri addetti: la media nazionale è il 47 per cento, mentre a Milano si arriva al 74 per cento.

Un focus sugli istituti non statali

Una lettura mirata sugli istituti non statali in base alla rilevazione Istat-MIBACT-Regioni riferita all'anno 2018 mette in luce ulteriori elementi che caratterizzano il sistema museale milanese. Questi musei hanno registrato nel 2018 oltre 3,7 milioni di ingressi.

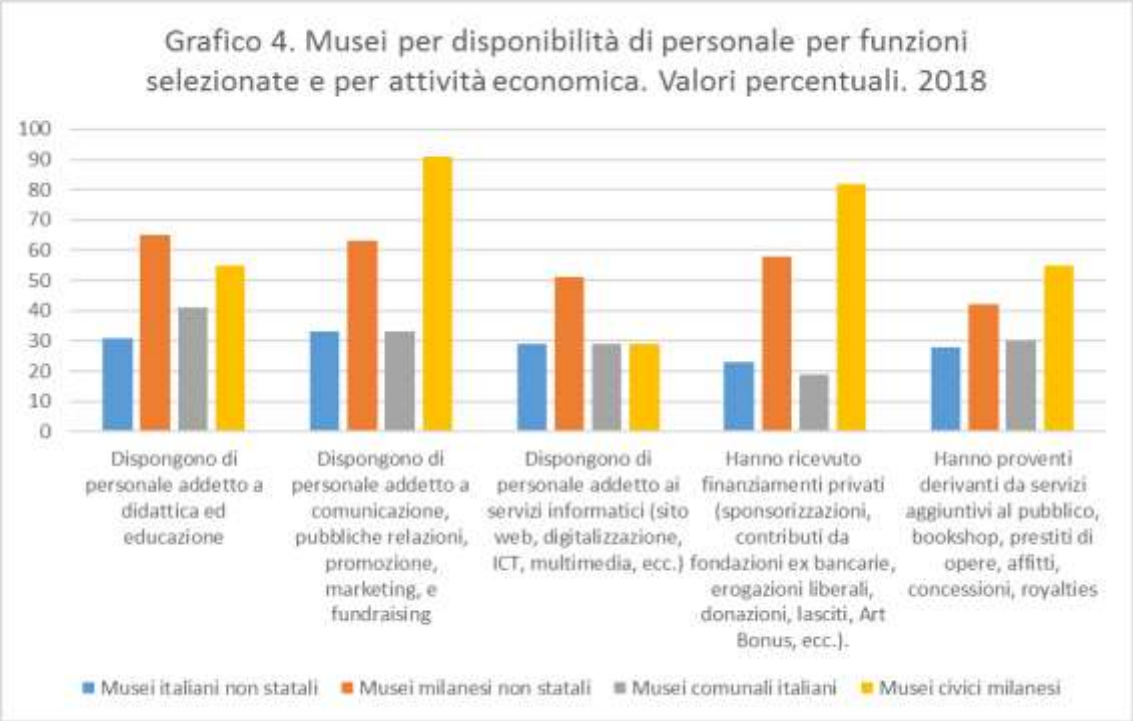
Gli indicatori che sono stati presi in considerazione riguardano la disponibilità di personale addetto a mansioni complementari superiori (educative, promozionali e comunicative, informatiche e di progettazione digitale) e la capacità dei musei di assicurarsi finanziamenti privati e introiti da attività a pagamento. I loro valori presso i musei non statali milanesi mostrano performance qualitative e dotazioni funzionali nettamente superiori alla media nazionale. All'interno di questo insieme, la componente dei musei civici milanesi rilevata dalla indagine censuaria spicca per la elevata capacità di assicurarsi risorse supplementari presso soggetti privati e grazie a prestazioni culturali o complementari a pagamento.

Il 65 per cento degli istituti non statali di Milano dispone di personale addetto ai servizi didattici ed educativi, in esclusiva o in condivisione con altri istituti. La percentuale registrata fra i musei non statali in Italia è meno della metà di questa quota, il 31,1 per cento. Dispone di personale addetto a comunicazione, pubbliche relazioni, promozione, marketing, e fundraising il 63 per cento dei musei non statali milanesi, a fronte di un dato nazionale del 33 per cento. Degli 11 musei civici che hanno risposto validamente alla indagine ISTAT-MiBACT-Regioni per il 2018, 6 avevano a disposizione, anche in modo non esclusivo, personale per la didattica e l'educazione, e 10 personale per comunicazione, marketing e fundraising. Anche fra i musei di proprietà comunale, in Italia, i valori sono nettamente inferiori: rispettivamente, 41 per cento e 33,4 per cento.

Il 51 per cento dei musei milanesi non statali disponeva di personale addetto ai servizi informatici (sito web, digitalizzazione, ICT, multimedia, ecc.). Tra gli 11 musei civici che avevano partecipato al censimento, quattro non ne avevano affatto e i rimanenti sette ne disponevano solo in condivisione con altre organizzazioni. Tra i musei non statali in Italia e tra i musei comunali italiani la percentuale è del 29 per cento. Questa condizione, che è subito apparsa come un potenziale svantaggio da superare per l'efficacia dell'azione dei musei in relazione al proprio pubblico, si è rivelata particolarmente sfavorevole se si considera

l'enorme impulso che l'emergenza sanitaria ha dato alla fruizione dei contenuti museali in forma digitale.

Ha goduto nel 2018 di finanziamenti privati (sponsorizzazioni, contributi da fondazioni ex bancarie, erogazioni liberali, donazioni, lasciti, Art Bonus, ecc.) il 58 per cento dei musei milanesi non statali. Per i musei civici, la quota è ben superiore (82 per cento). Per un confronto, la percentuale di musei non statali in Italia che è stata finanziata in varie forme da privati è il 23 per cento e quella dei musei comunali italiani è il 19 per cento. Quanto a proventi derivanti da servizi aggiuntivi al pubblico, bookshop, prestiti di opere, affitti, concessioni, royalties, ecc., tra i musei civici dichiarano di averne il 55 per cento dei rispondenti, mentre la percentuale tra i musei non statali di Milano è, seppure di poco, inferiore (42 per cento). Il confronto con il resto del paese mette in luce che tra i musei non statali i valori si attestano al 28 per cento, e tra i musei comunali al 30 per cento.



Fonte: nostra elaborazione su microdati Istat 2018

Un altro aspetto per il quale i musei non statali milanesi e, tra di essi, quelli civici, mostrano tratti di diversità rispetto alla media italiana degli istituti corrispondenti, è la composizione del proprio pubblico. Va ricordato che, in tutte le rilevazioni utilizzate qui, il dato è sempre stimato, perché non sono mai state fatte indagini di tipo statistico o amministrativo dirette ad

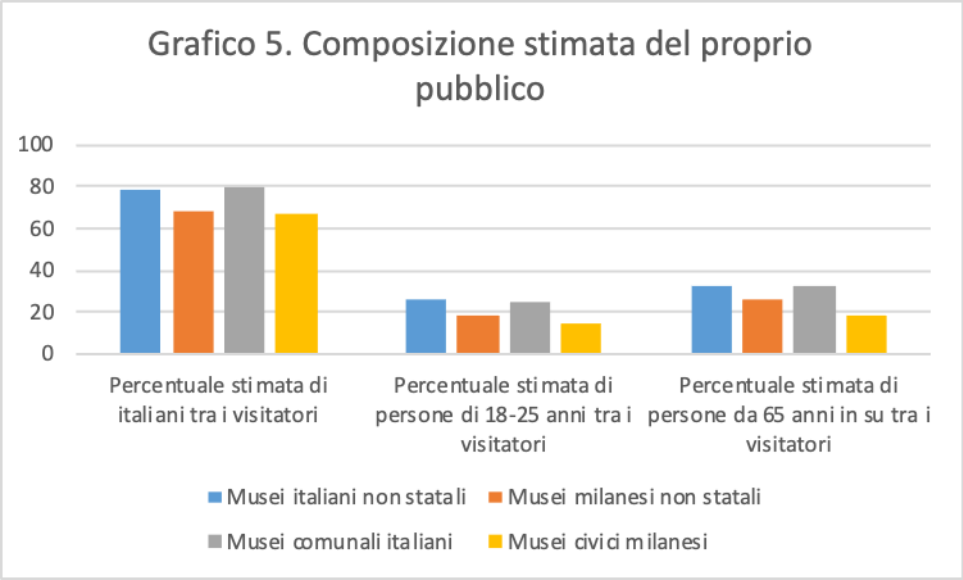
accertare le caratteristiche demografiche dei visitatori. È a tutt'oggi impossibile stabilire - se non attraverso fonti molto indirette, come l'indagine Multiscopo Aspetti della vita quotidiana, che intervista i cittadini, fra le altre cose, anche sulla loro frequentazione di musei, gallerie o siti archeologici - come si distribuisca il pubblico per sesso. Le rilevazioni che si svolgono presso i musei prevedono quesiti volti a stimare la nazionalità prevalente dei visitatori e la proporzione di giovani e anziani.

Nella Tavola 2, si descrive come, nei musei civici di Milano, la quota stimata di visitatori italiani raggiunga in media un valore complessivo del 67 per cento, con punte del 90 per cento e oltre per il Museo del Risorgimento e lo Studio Museo Messina, e all'85 per cento per Palazzo Morando. I musei non statali milanesi si collocano su una media simile, con il 68 per cento. I musei non statali italiani, considerati nel loro insieme, stimano invece che gli italiani costituiscano non meno del 79 per cento del loro pubblico, e i musei comunali l'80 per cento. La riconquista del pubblico di prossimità è un imperativo, quantomeno nel breve e probabilmente nel medio periodo, quando le presenze internazionali verranno a mancare.

Tavola. 2 Musei civici rispondenti al Censimento Istat -MiBACT - Regioni	Visitatori totali 2018	Percentuale stimata di visitatori italiani
Mudec - Museo delle Culture	612.514	70
Castello Sforzesco	582.101	60
Museo del Novecento	199.094	65
Polo Musei Scientifici - Acquario e Civica Stazione Idrobiologica di Milano	134.886	70
Galleria d'Arte Moderna	94.153	70
Civico Museo Archeologico	70.200	60
Casa Museo Boschi - Di Stefano	28.005	70
Palazzo Morando Costume Moda Immagine (Civiche Raccolte Storiche)	25.300	85
Palazzo Moriggia - Museo del Risorgimento	18.000	95
Studio Museo Francesco Messina	11.867	90
TOTALE	1.776.120	67

Fonte: nostra elaborazione su microdati Istat 2018

Quanto alla età dei propri visitatori, i musei non statali, presi nel loro insieme nazionale, stimano che i giovani tra 18 e 25 anni rappresentino il 26 per cento e gli anziani (con più di 65) il 32 per cento; i musei comunali di tutta Italia, rispettivamente, il 25 per cento e il 32 per cento. La situazione dei musei non statali milanesi è diversa. Qui la quota stimata dei giovani è il 18 per cento e quella degli over 65 il 26 per cento; presso i musei civici di Milano, le quote di queste due fasce di età sono stimate come ulteriormente ridotte: il 15 e il 18 per cento, rispettivamente (Grafico 5).



Fonte: nostra elaborazione su microdati Istat 2018

Un autoritratto

Viene proposta qui una lettura dei dati raccolti nel 2019 attraverso questionari somministrati ai soli musei civici milanesi, studiati per offrire elementi di evidenza al progetto dei distretti culturali. Le informazioni sono state pertanto selezionate in base alla loro possibile associazione con la creazione o lo sviluppo di rapporti permanenti e significativi dei musei civici milanesi con il loro territorio di riferimento e vengono valutate anche alla luce del quadro statistico proposto nella sezione precedente.

Organizzazione

I musei che dichiarano di avere un proprio regolamento sono 6. Sette quelli che hanno una Carta dei servizi. Questi due strumenti, che varrebbe la pena di promuovere presso gli Istituti che non se ne sono ancora dotati, potrebbero rappresentare una utile opportunità di riflessione sulla propria *mission*, per poi definire e progettare relazioni continuative con il territorio di riferimento.

Alcune caratteristiche dell'offerta culturale

Solo 7 musei civici hanno scelto di indicare in modo specifico uno o più oggetti di interesse particolare nell'ambito della propria collezione. Una forte identificazione con una parte o l'interezza della propria collezione può contribuire a definire una strategia integrata di offerta territoriale. Tutti i musei organizzano attività didattiche, quasi tutti allestiscono mostre temporanee, ma solo quattro musei dichiarano di produrre sussidi audiovisivi e multimediali. La collaborazione fra più strutture all'interno dello stesso territorio trova una motivazione nella condivisione delle risorse e delle competenze disponibili, non solo per gli evidenti vantaggi in termini di spesa, ma anche per il miglioramento della qualità dell'offerta culturale distrettuale che ne deriverebbe.

Offerte ai privati

Nel corso del 2018, solo 4 istituti non sono stati aperti al pubblico in orari serali o notturni, 11 sono stati aperti in orari serali o notturni per eventi privati. La maggior parte dei musei (10) hanno invece affittato i propri spazi per manifestazioni private.

Itinerari museali in orari inconsueti per il pubblico generale potrebbero essere utili per trasmettere e rafforzare l'identità distrettuale, con eventi e iniziative coordinati (ad esempio, una conferenza, un incontro con gli artisti, un aperitivo, un concerto, una performance, ecc. su temi convergenti, in un fine settimana dedicato).

Scambi con altri istituti museali

L'intensità degli scambi con altre istituzioni museali varia notevolmente. Solo due istituti hanno dichiarato di avere beni in deposito, in comodato e in prestito da altri luoghi della cultura o di averne forniti. Tre musei non hanno in essere alcuna forma di scambio. Otto istituti hanno ottenuto e altrettanti hanno fornito oggetti o collezioni per allestire mostre o esposizioni temporanee, sette hanno beni in deposito, sette in comodato. La strategia di costruzione di un'offerta culturale integrata potrebbe motivare una maggiore circolazione di opere e oggetti tra musei e altre istituzioni culturali del territorio distrettuale di riferimento.

Politiche di accesso al museo: gratuità e riduzioni

Sebbene molti studi abbiano dimostrato che la barriera principale al consumo culturale, specie per quanto riguarda i musei, non è quella di tipo economico, le politiche tariffarie di ingresso o dei servizi a pagamento possono essere rivelatori indiretti delle preferenze delle istituzioni culturali circa il loro pubblico. La maggior parte dei musei civici con biglietto a pagamento riconosce condizioni di favore (gratuità o riduzioni) a categorie abbastanza ampie, come bambini, scolaresche, persone con disabilità e loro accompagnatori, comitive, appartenenti ad associazioni culturali o professionali. Le politiche tariffarie, per il momento, non esprimono quindi la scelta di un rapporto privilegiato con qualche segmento di pubblico: eppure, molti musei hanno una natura così specifica e distintiva da rendere questa selezione abbastanza facile, almeno in teoria.

Dieci musei offrono forme di abbonamento (proprio o del circuito regionale), anche se le percentuali di ingressi con abbonamento sono ancora molto basse (massimo 4%). Una strategia territoriale e distrettuale integrata potrebbe facilitare, da parte dei musei, lo sviluppo di rapporti privilegiati con segmenti definiti di pubblico ai quali destinare offerte culturali dedicate e condizioni di favore, e l'esplorazione di nuove categorie di interlocutori, alle quale dedicare nuovi prodotti e servizi, strumenti incentivanti, come gratuità, riduzione, servizi premium.

Volontari e stagisti

Per i musei civici milanesi, il contributo di volontari è spesso mediato dal Touring Club Italiano. Le politiche di audience engagement, nei casi di maggior successo, consentono ai musei di reclutare e formare risorse di età e competenze diverse, da utilizzare nei momenti di maggiore pressione o per tentare nuove attività. Il coordinamento territoriale su base distrettuale potrebbe consentire anche a quegli istituti che non hanno da soli i mezzi per coltivare i rapporti con il volontariato di attivare, negli opportuni casi specifici, questi rapporti.

Studi sul pubblico

I musei che hanno svolto indagini sistematiche sul proprio pubblico sono quattro, otto quelli che dichiarano di averne condotte, ma sporadicamente. Gli altri non ne hanno svolte affatto. Una conoscenza approfondita e aggiornata del proprio pubblico costituisce uno strumento di straordinaria importanza per la vita di un museo, ma spesso le risorse a disposizione non consentono ai singoli istituti di condurre le indagini necessarie e di elaborarne i dati in modo utile. Questo punto di debolezza può essere corretto con successo da una linea di attività sostenuta con iniziative centralizzate. Conoscere il proprio pubblico, e, come si vedrà in seguito, conoscere il proprio territorio costituiscono infatti condizioni irrinunciabili per il successo di una strategia di tipo distrettuale.

Servizi di supporto alla visita

La disponibilità di strumenti per assicurare la qualità dell'esperienza di visita varia considerevolmente da museo a museo. Si nota, in generale, una preferenza per le modalità convenzionali, come audioguide e pannelli orientativi e informativi. Questi strumenti, che sono adeguati alle esigenze di alcuni segmenti di pubblico e alle caratteristiche di alcuni tipi di collezioni, sono invece meno adatti ad altri segmenti (per esempio, persone con ridotta mobilità o diminuite capacità sensoriali, o con deficit cognitivi; oppure, soggetti che per età e per competenze si sentirebbero più a proprio agio in un contesto visuale e immersivo che in un ambiente verbale, scritto o parlato) e per altri contenuti culturali (ad esempio, oggetti per i quali è utile una visione a 360 gradi,

o ricostruzioni virtuali, ecc.). In ogni caso, 5 musei assicurano servizi culturali pensati per i bambini e 3 propongono attività o supporti per una maggiore inclusione culturale, e non solo fisica dei visitatori con disabilità (l'accesso fisico è assicurato in dieci istituti).

L'indagine ha messo in luce una scarsa propensione all'adozione di strumenti digitali: solo 2 musei hanno sviluppato una propria *app*, 2 dichiarano di mettere a disposizione del pubblico pc o tablet, 5 hanno predisposto allestimenti interattivi o ricostruzioni virtuali.

In molti dei musei presi in esame, la lingua di lavoro condiziona e limita l'offerta. Nella maggioranza dei casi, a dispetto della crescente vocazione internazionale della città, è possibile ricevere informazioni (didascalie o pannelli, audioguide o testi digitali, oppure semplicemente interazione con personale specializzato), oltre che in italiano, al massimo in inglese. Solo 4 musei hanno risposto di offrire qualche informazione in francese e in spagnolo, 3 in tedesco, un solo istituto (lo stesso) in giapponese, cinese e arabo.

A fronte della debolezza degli approcci isolati che si rivela in tutte queste aree, dove le risorse dei singoli istituti non riescono a coprire tutte le necessità, una strategia distrettuale può assicurare cambiamenti apprezzabili.

Servizi complementari

Fra le aree che una gestione distrettuale consentirebbe di rafforzare, ci sono alcuni servizi complementari, i quali, pur non avendo direttamente a che fare con la qualità dell'offerta culturale dei musei, li rendono però più accoglienti e attraenti. **L'accessibilità** urbanistica è uno di questi, ed è un tema delicato per le istituzioni metropolitane. Una politica di convenzioni con il trasporto pubblico (compresi i taxi), con i servizi di car o bike sharing, i parcheggi del territorio distrettuale potrebbe andare in questa direzione. Anche la prenotazione online dei biglietti e delle visite può essere pensata in una prospettiva centralizzata, oppure distrettualizzata. La ristorazione e il merchandising, sia nel caso di musei dotati di caffetteria, ristorante e bookshop, sia nel caso di quelli che ne sono sprovvisti, sono potenti agenti di identificazione. A questo riguardo, si può suggerire una serie di interventi sostanziali sulla tipologia e la qualità dei prodotti; forme sistematiche, coordinate e vantaggiose per i visitatori di collaborazione con il sistema dell'offerta del

territorio distrettuale per valorizzarne i locali tipici; un lavoro coordinato sui loghi e i brand del distretto.

Web e digitale

La dimensione digitale, i prodotti e i servizi Web del sistema museale territoriale richiedono di essere oggetto di specifica riflessione, anche con riferimento alla necessità di formare negli operatori le competenze specifiche o di offrire supporto funzionale centralizzato. L'indagine ha infatti messo in evidenza notevoli disparità, fra i musei civici, rispetto all'offerta di connessione Wifi gratuita ai visitatori, alla disponibilità (e alla qualità) di un sito web, all'adozione di cataloghi digitali pubblicati online, ai servizi di biglietteria online, alla possibilità di visite virtuali da internet, agli account dei musei sui social media più popolari, come Facebook, Instagram, Twitter, alla produzione, diffusione e vendita di prodotti digitali (fotografie, pubblicazioni, newsletter, ecc.).

Partecipazione a reti

I musei civici che godono del sostengo di **un'associazione di amici** o di sostenitori sono solo 4. In alcuni casi, il rapporto privilegiato con un gruppo è motivato dalla collezione, in altri è previsto dallo statuto, in altri è andato formandosi sulla base delle attività culturali e scientifiche del museo. Hanno invece riportato l'esistenza di rapporti formali di collaborazione o partenariato con altre istituzioni culturali del territorio 7 musei; 7 anche quelli che sono inseriti in accordi interistituzionali per la valorizzazione del territorio. 9 musei hanno aderito a reti o sistemi museali sul territorio. Nella prospettiva distrettuale, questi sistemi relazionali potrebbero intensificarsi e nello stesso tempo semplificarsi, riducendo le ridondanze.

Il rapporto con il territorio

Un ragionamento analogo è possibile per il rapporto dei musei civici sul territorio: quelli che hanno realizzato o sono stati inseriti in percorsi turistico-culturali sono 9, 10 quelli presso i quali è possibile trovare materiali informativi sulle offerte culturali del territorio.

Sono invece appena 5 gli istituti che hanno condotto attività di studio o ricerca specificamente finalizzate ad approfondire la conoscenza del territorio di appartenenza e 6 quelli che nel 2018 hanno realizzato campagne di comunicazione o promozione specificamente rivolte al pubblico locale, residente sul territorio.

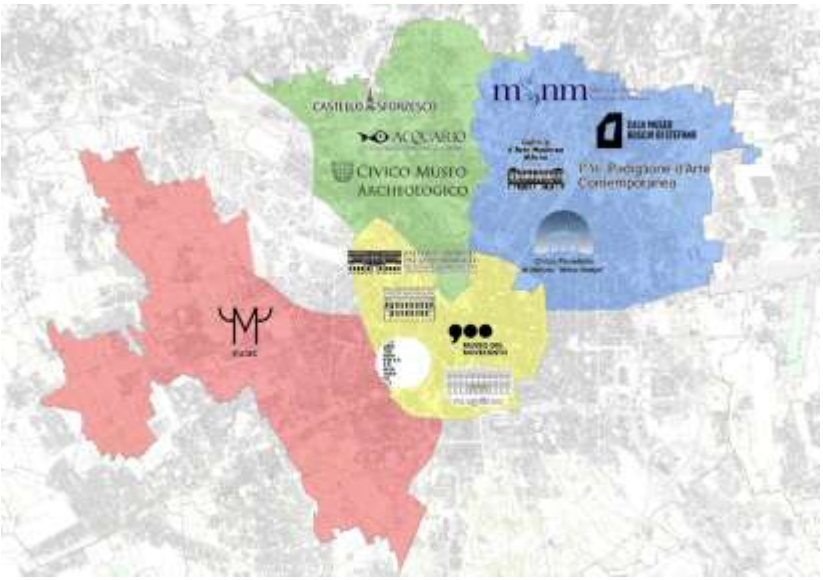
\\\\ I musei **civici e le loro relazioni con l'esterno**

I musei civici analizzati in questo rapporto di ricerca sono, come dicevamo, quattordici, attualmente organizzati in quattro Aree tematiche all'interno della Direzione Cultura del Comune di Milano, ovvero:

- *Area Soprintendenza Castello, musei archeologici e storici* a cui fanno capo i Musei del Castello, il Museo Archeologico, Palazzo Morando Moda Costume Immagine, Palazzo Moriggia Museo del Risorgimento
- *Area Polo Arte Moderna e Contemporanea* a cui fanno capo Museo del 900, GAM, Mudec
- *Area Polo Mostre e Musei scientifici* in cui rientrano Museo di Storia Naturale, Pac, Planetario, Acquario Civico
- *Unità Case Museo e progetti speciali* di cui abbiamo considerato Casa Boschi Di Stefano e lo Studio Messina.

Per i musei è stata prevista una nuova articolazione in quattro Distretti, i cui perimetri sono stati individuati dalla Direzione Cultura.

Figura 1. I musei civici nei Distretti di Milano



Fonte: nostra elaborazione su immagine del Comune di Milano

I quattro distretti si configurano quindi come:

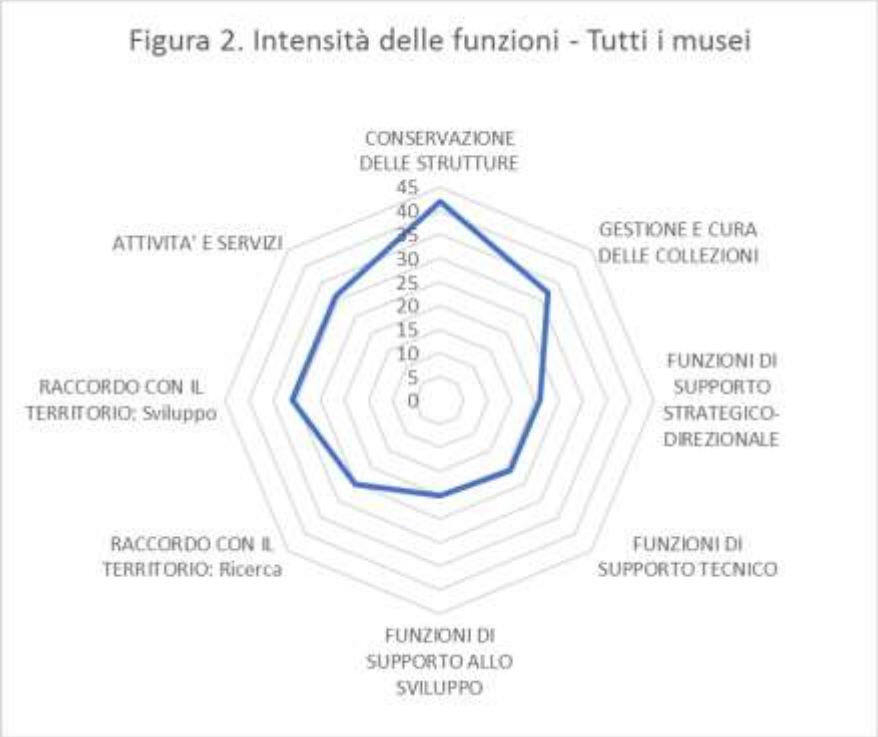
- Piazza Duomo con il Museo del Novecento, Palazzo Reale, Palazzo Morando, Palazzo Moriggia e lo Studio Messina
- Parco Sempione con il Castello, l'Acquario e il Museo Archeologico
- Giardini con Museo di Storia Naturale, GAM, PAC e Casa Boschi Di Stefano
- Ansaldo con il Mudec.

Le attività dei musei civici

Si sono indagate quindi, come esplicitato nel capitolo sulle scelte metodologiche dell'analisi, le funzioni ed attività svolte nei vari musei e rispetto a queste sono stati individuati gli interlocutori prevalenti dei musei civici.

La rilevazione è stata svolta tramite interviste strutturate (in presenza o per telefono) con l'obiettivo di rilevare il livello di presidio che l'istituzione dichiara di garantire in relazione a ciascuna funzione in esame.
Una volta realizzata l'intervista, le risposte sono state elaborate per ottenere dati comparabili tra le varie istituzioni e, soprattutto, una rappresentazione sinteticamente efficace del fenomeno nel suo complesso.
Il processo di trattamento ha comportato che a ciascuna risposta fornita venisse attribuito un coefficiente (alto, medio, basso) in grado di esprimere l'intensità con cui i musei asseriscono di svolgere la funzione di volta in volta in esame.

Da questa elaborazione è emerso quanto esemplificato nel grafico che segue, che riporta in scala la somma dei coefficienti ottenuti dai vari musei sulla base delle risposte ai questionari, relativamente agli ambiti di indagine che abbiamo precedentemente dettagliato (indicati nelle etichette del grafico). Analizzando nel dettaglio come hanno risposto gli intervistati alle domande, si rileva che nella autorappresentazione dei responsabili dei musei, le attività che tutti svolgono con la massima intensità sono quelle relative alla conservazione della struttura di cui tutti i musei si occupano direttamente (anche se il ruolo del singolo museo è per lo più quello di controllo e di segnalazione di eventuali criticità agli uffici preposti), occupando tutti immobili di pregio sia storici che frutto di importanti interventi architettonici più recenti. Tutti gli intervistati hanno posto notevole enfasi sulla conservazione delle strutture e per questo il grafico ha un picco in corrispondenza di questo ambito di indagine.



Sempre in capo al museo è l'attività di gestione e cura delle collezioni, in cui rientra la programmazione degli interventi di restauro, che alcuni istituti svolgono direttamente, la gestione dei lasciti, tema ancora attuale, la collaborazione alla programmazione delle mostre e dei prestiti che, con delega differente, i vari istituti svolgono anche indipendentemente, più spesso all'interno dell'Area, la programmazione di campagne di approfondimento di opere o sezioni della collezione, come anche le scelte che riguardano la gestione dei depositi.

Rilevanti sono anche i servizi e le attività verso il pubblico, in cui rientra la comunicazione, molto raramente gestita senza intermediari dal museo, e gli altri tipi di servizi per i visitatori svolti direttamente dallo staff del museo, o con il contributo dei

concessionari. In questo ambito rientra la rilevazione delle attività di educazione al patrimonio in cui sono compresi l'organizzazione di corsi di formazione per docenti e operatori didattici che sostanzialmente non sono offerti da nessun museo; alcuni musei organizzano invece giornate di presentazione delle attività didattiche dell'anno ai responsabili delle scuole cittadine, con un'interessante attività di marketing verso un target ben definito. Appena più frequenti ma non sistematici appaiono i progetti speciali per le scuole e i percorsi tematici cittadini, con cui il museo esce dalle sue mura e porta il pubblico a conoscere il patrimonio diffuso ad esempio seguendo sentieri tematici (ne sono esempio iniziative organizzate dai musei storici ed archeologici). Hanno inciso positivamente su questa sezione le attività dedicate a pubblici con bisogni speciali, spesso gestiti tramiti progetti occasionali (collaborando con associazioni che hanno preso l'iniziativa), ma in qualche caso resi appuntamenti ricorrenti come Ri-scatti del PAC. Interessante in questo ambito specifico che alcune esperienze positive di collaborazione vengano riprese da altri musei, come è il caso dei percorsi per ciechi e ipovedenti, sperimentati dai musei del Castello e che si vogliono riproporre in altri istituti dell'Area.

Della sezione del questionario dedicata ai servizi e alle attività fanno parte anche i servizi per il pubblico, in cui figurano sia quelli "strutturali" come biglietteria e prenotazione, accoglienza, orientamento, guardaroba, bookshop e punto di ristoro, audioguide e i servizi temporanei sui quali il singolo museo può intervenire in genere più direttamente. Per quanto riguarda infatti le dotazioni "strutturali", le politiche di prezzi e ingressi, il singolo museo non ha molto spazio per decisioni indipendenti. Per quanto riguarda la gestione delle attività didattiche, ai servizi aggiuntivi è stato dedicato un capitolo specifico, ma è interessante notare che presso il Castello sono attive due concessioni diverse per l'attività didattica, mentre Palazzo Morando raramente può usufruire della collaborazione del servizio di didattica di Palazzo Reale e in qualche caso il curatore accompagna direttamente le visite.

Anche per quanto riguarda la concessione di spazi per attività di terzi, non sembra esistere una politica unica; alcuni musei non hanno sostanzialmente spazi da dedicare ad eventi e alcune attività sono centralizzate presso il Gabinetto del Sindaco, ma nei restanti casi ci sono istituti che favoriscono l'utilizzo dei propri spazi per attività dei residenti, altre che le accettano solo se dedicate a tematiche coerenti con quella del museo.

Molti musei organizzano laboratori didattici per ragazzi, mentre più rari sono i centri estivi.

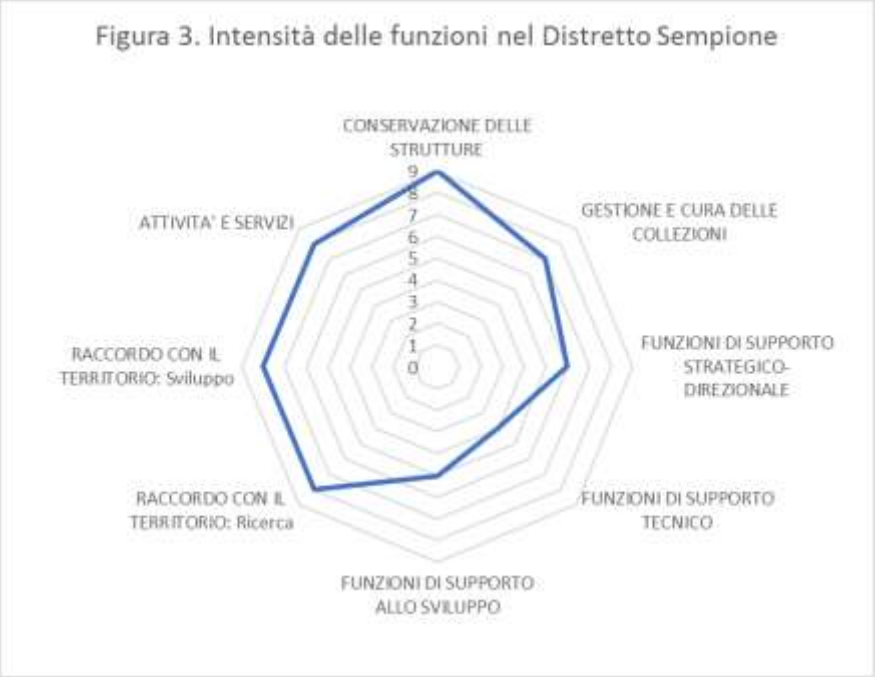
Nel settore Raccordo con il territorio rientrano attività che per natura sono svolte in collaborazione con soggetti esterni al museo; essendo di particolare interesse per l'indagine, sono stati suddivisi in iniziative di raccordo con il territorio relative alla ricerca, ed altre relative allo sviluppo. In nessuno dei due ambiti si registra particolare effervescenza. In particolare, la sezione Sviluppo riguarda l'esistenza di protocolli di collaborazione con altre istituzioni culturali (quindi si esclude da questa rilevazione il campo dei prestiti o di altri rapporti legati alla temporaneità di un progetto) e con programmi turistici, mentre la sezione Ricerca di questo ambito riguarda le iniziative di studio non dedicate alla collezione, ma che riguardino il territorio, quello che è fuori dal museo. Anche in questo caso esistono ovviamente eccezioni, ma l'approccio tematico prevale su quello territoriale, per cui i musei lavorano per approfondire i temi delle proprie collezioni e solo in qualche caso questo comporta l'approfondimento della realtà territoriale (come nel caso del Museo Archeologico) o dà vita a percorsi di visita cittadini (come nel caso dei musei storici).

Nelle altre tre sezioni in cui è articolata la rilevazione (supporto strategico, tecnico e allo sviluppo) non si sono registrate attività che hanno coinvolto con molto intensità lo staff dei musei, per il modello organizzativo adottato che accentra tali funzioni a livello di Area o di Direzione Cultura.

Le attività svolte dai musei civici nei quattro distretti

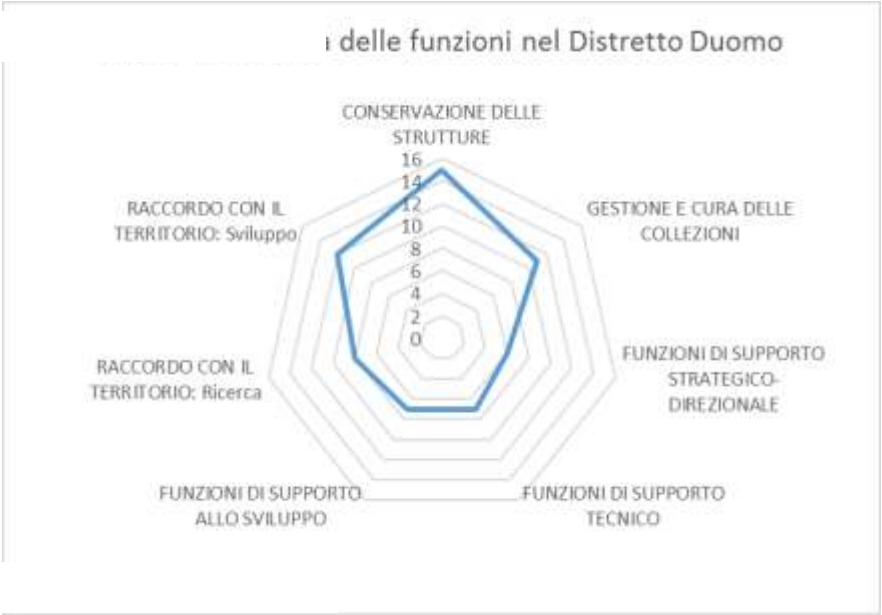
Nello step successivo della ricerca sono state riportate le "vocazioni" alla scala dei quattro distretti, derivandone le considerazioni che seguono.

Per il Distretto Parco Sempione le attività e i servizi al pubblico, le attività di collaborazione strutturata con altri soggetti culturali e anche la ricerca verso il territorio sono svolte con una intensità alta, proprio in virtù dei progetti aperti alla cittadinanza che i musei del Castello e l'Archeologico svolgono, con un approccio che si avvicina a quello della *Public history.*



Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

Nel Distretto Piazza Duomo, il più affollato di strutture civiche, sono particolarmente rilevanti le attività e i servizi al pubblico (Palazzo Reale e il Museo del 900 gestiscono flussi importanti di visitatori) come la gestione e cura delle collezioni che, come



Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

anticipato precedentemente, riguardano anche la gestione delle acquisizioni e dei lasciti (che appaiono più importanti in questo Distretto che altrove) e la gestione dei depositi.

Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

Piuttosto equilibrata appare la situazione del

Distretto Giardini, in cui i musei, molto vicini ma molto diversi per temi, numero visitatori e tipologia di attività culturale, svolgono tutte le funzioni indagate in maniera che in larga misura ricalca la tendenza aggregata dei musei civici. Si registra una particolare intensità nelle attività che riguardano la cura delle collezioni, un forte presidio di attività e servizi al pubblico, una buona capacità di fare rete con il territorio per quanto attiene allo sviluppo, mentre minore è il coinvolgimento sulle altre funzioni.

Non paragonabili ai precedenti è il risultato del Distretto Ansaldo, in cui è presente solo il Mudec, con la sua particolare situazione di "compresenza" nello stesso contenitore di un museo civico (con una propria collezione e ad ingresso gratuito) e di spazi gestiti da un concessionario che li valorizza con eventi espositivi temporanei. L'unicità di questo distretto non deriva quindi solamente dalla presenza di un unico museo civico, ma anche dal particolare modello gestionale scelto per questo contenitore, che ne condiziona tutta l'attività. Complessi in questa cornice i rapporti con i concessionari che occupano la prevalenza degli spazi disponibili nel contenitore architettonico e che gestiscono, oltre agli spazi espositivi, il ristorante e la caffetteria all'interno dello stesso edificio.

Dalla ricognizione delle attività che maggiormente impegnano i dipendenti dei musei civici è stato possibile individuare in quali ambiti i musei svolgono attività in collaborazione con soggetti esterni.

Queste attività sono:

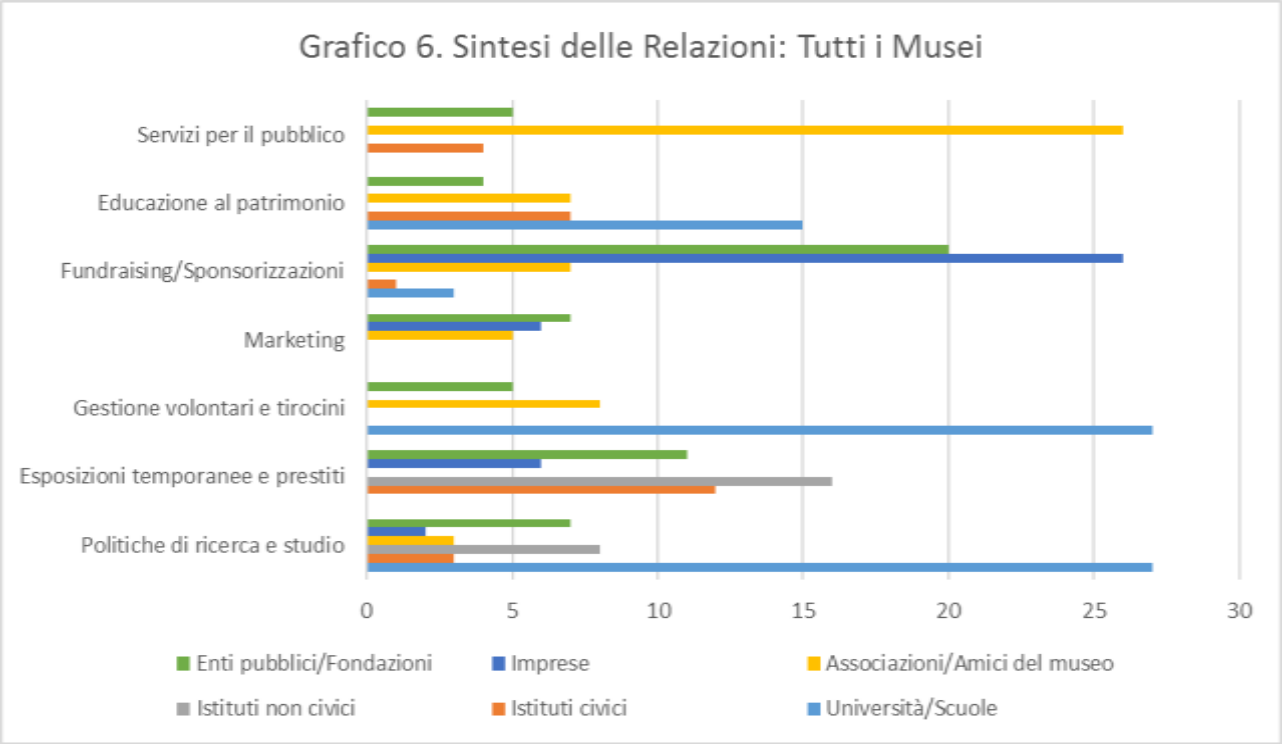
1. La gestione delle esposizioni temporanee e dei prestiti ad altri istituti
2. Le politiche di ricerca e studio, relative alla tematica del museo (questo vale tanto per i musei d'arte che per i musei scientifici)
3. La gestione di volontari e tirocinanti, che se per alcuni aspetti formali e amministrativi viene centralizzata dal Comune, nella gestione quotidiana riguarda direttamente il museo.
4. Il marketing, in cui rientrano anche le indagini sul pubblico e la rilevazione del grado di soddisfazione (svolte non sistematicamente da vari musei e quasi sempre con l'ausilio di risorse esterne, tirocinanti, volontari, servizio civile o università), le attività di social media marketing, ovvero di gestione dei canali social, che sono svolte in maniere diverse: in alcuni casi il museo non ha attivato una comunicazione social, in altri questa è svolta dallo staff dell'istituto coadiuvato dai

volontari o anche dai concessionari, in altra ancora dai concessionari in totale autonomia.

5. Le attività di fundraising, in cui rientrano relazioni di diversa tipologia: i rapporti con gli Amici del museo, la ricerca di finanziamenti tramite la partecipazione a bandi (sostanzialmente quelli della Regione Lombardia per la catalogazione e, molto raramente, di Fondazione CARIPLO e programmi europei) e le sponsorizzazioni. Queste ultime sono tutte gestite tramite il bando del Comune (ad eccezione di quelle relative al PAC), ma in larga misura sono accompagnate da un'attività dei singoli musei (quando questo è consentito dai loro statuti) che sensibilizzano e coinvolgono potenziali partner. Interessante la contropartita che vari musei offrono per le sponsorizzazioni e che di solito consiste nella concessione di spazi per eventi privati; un'altra fattispecie che abbiamo rilevato riguarda invece le sponsorizzazioni tecniche, con le quali sono stati realizzati interventi di restauro o ripristino di opere o ambienti.
6. Le attività di educazione al patrimonio che abbiamo già dettagliato precedentemente, ma fra le quali vanno sottolineati i progetti per l'accessibilità in cui l'iniziativa è spesso lasciata alle associazioni che coinvolgono i musei in visite guidate, laboratori e raramente in progetti più complessi e articolati. In questo campo sono poche le realtà che offrono possibilità di accesso sistematico ad un pubblico con bisogni speciali, al di fuori dell'accessibilità per i disabili motori garantita per la quasi totalità degli spazi museali.
7. Anche nei servizi per il pubblico, i musei civici hanno collaborazioni con l'esterno, sia per quanto riguarda la gestione delle attività che accompagnano le mostre, per i centri estivi, e varie altre iniziative.

Le tipologie di soggetti con cui i civici collaborano

Il grafico di seguito dà conto della tipologia di soggetti con cui i musei civici di Milano hanno maggiori interazioni, relativamente all'insieme di attività considerato.



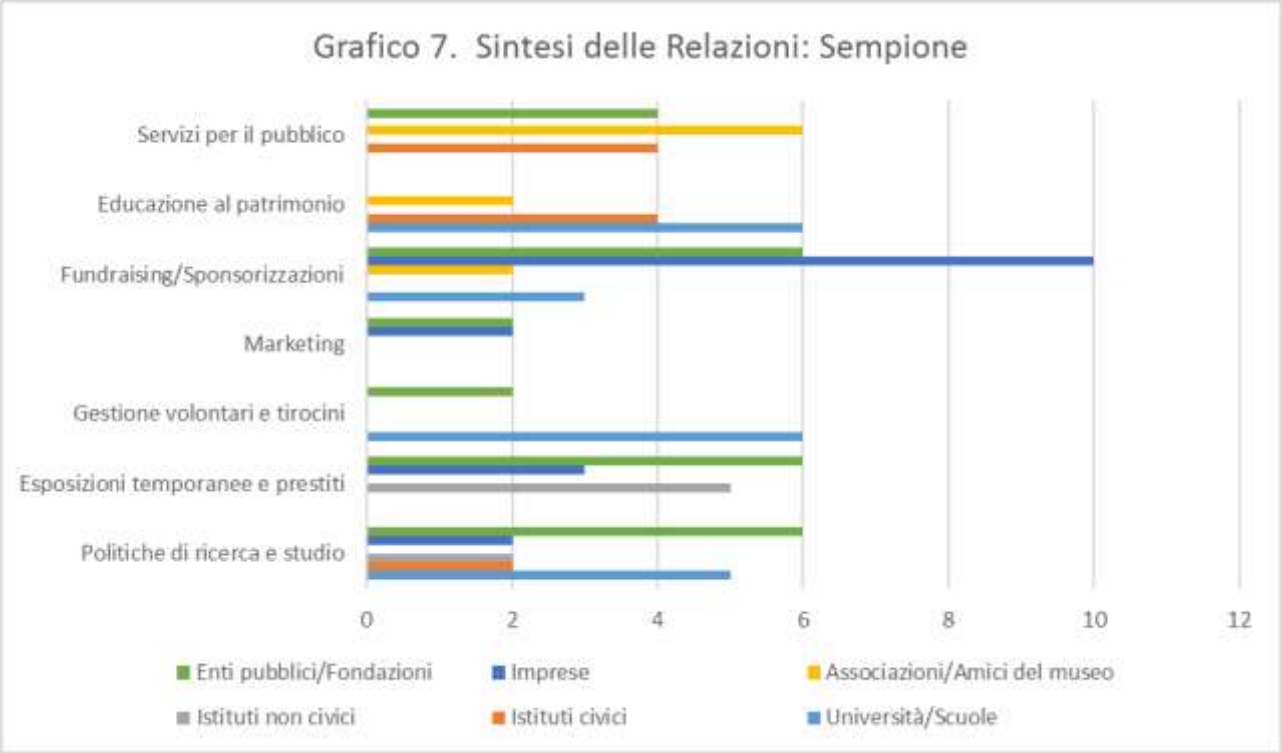
Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

Gli ambiti di attività sono quelli precedentemente descritti, mentre fra le tipologie di enti sono stati inseriti:

- Gli enti pubblici e le fondazioni, assimilati in quanto presenti soprattutto come partner di iniziative di ricerca e espositive, o come finanziatori di progetti speciali (rileva infatti la loro presenza nel gruppo Fundraising/Sponsorizzazioni). Gli stessi sono inoltre presenti come prestatori di opere (questo dato è presente soprattutto per quanto riguarda le Fondazioni milanesi titolari di collezioni)
- Gli istituti civici, gli altri musei, con i quali sono importanti soprattutto i prestiti in occasioni di eventi temporanei e qualche iniziativa verso il pubblico
- Gli istituti non civici, rappresentati soprattutto dai musei d'arte milanesi
- Le associazioni culturali e gli amici del museo, che collaborano nella realizzazione di iniziative speciali nei civici e che a volte forniscono personale volontario di vigilanza
- Le università e le scuole, prevalentemente di Milano, con cui si svolgono attività di ricerca, di educazione al patrimonio e con cui si istituiscono programmi di tirocinio o di alternanza scuola/lavoro

- Le imprese rappresentano il mondo produttivo, i soggetti a cui vengono richieste le sponsorizzazioni e che possono usufruire a pagamento degli spazi del museo.

La proporzione dei soggetti appartenenti alla stessa categoria non varia in maniera sostanziale se si suddividono i musei per distretti, anche se nel distretto Parco Sempione il rapporto con i privati ha un ruolo maggiore (che può essere ricondotto all'intensa attività di eventi che si svolge presso il Castello e, fatte le debite proporzioni, presso l'Acquario e presso lo stesso Museo Archeologico, che prima che il giardino fosse interessato da lavori, permetteva l'organizzazione di eventi privati).



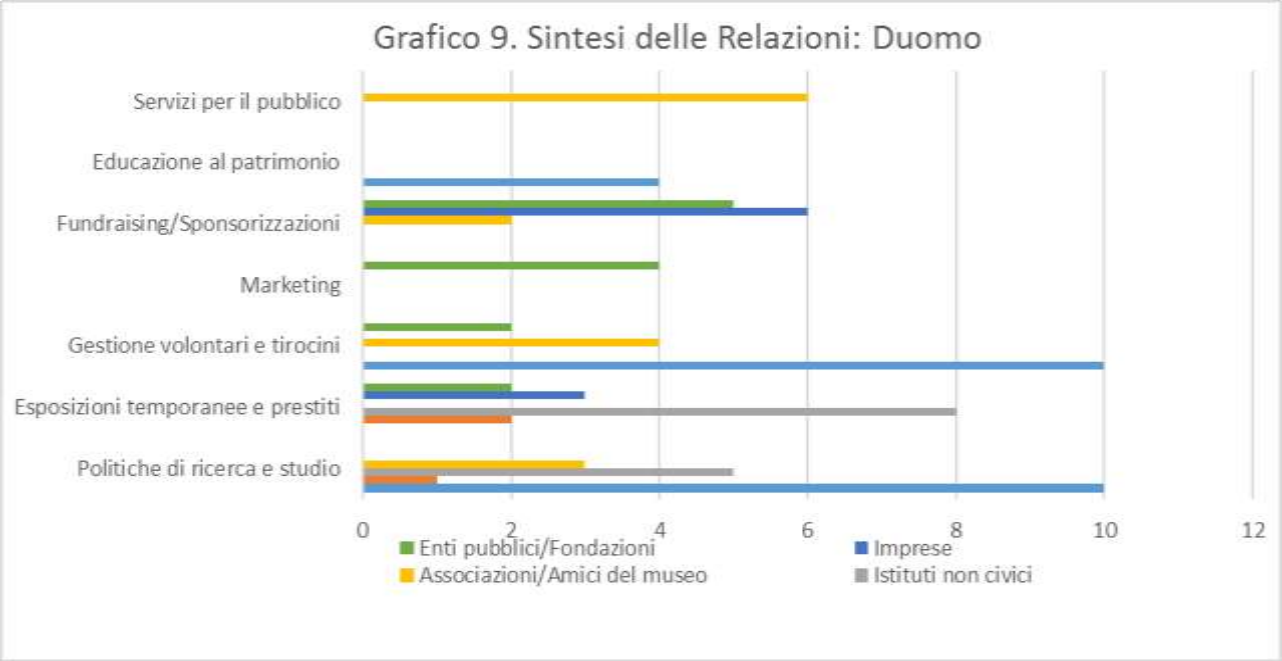
Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

I Giardini presentano una particolare composizione per cui c'è una forte polarizzazione delle attività di collaborazione verso una singola tipologia di partner; ad esempio le politiche di studio sono intraprese in prevalenza con le università e non con fondazioni o altri enti culturali. Nello stesso modo i servizi per il pubblico sono svolti soprattutto in collaborazione con le associazioni o con gli Amici del museo (molto presenti nel contesto della GAM), il fundraising riguarda con netta prevalenza le imprese (mentre non ci sono molte esperienze di progetti finanziati da Cariplo e non è frequente il ricorso ai fondi

regionali per la catalogazione) e le esposizioni temporanee vengono svolte prevalentemente collaborando con altri musei civici.

Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

Per quanto riguarda il Distretto Duomo, nonostante la diversità dei soggetti che raccoglie, appare con grande evidenza un forte protagonismo del mondo della formazione, con le università presenti come enti convenzionati per l'attivazione di tirocini e come partner per le ricerche scientifiche. Allo stesso tempo le scuole sono un soggetto importante per tutti i musei, ma in particolare per i Musei del Novecento e del Risorgimento, che dedicano risorse a pianificare attività didattiche, laboratori, esperienze di alternanza, ecc. In un'ottica di rapporti territoriali, va considerata la concentrazione, in questo distretto, non solo dei musei civici ma di alcune delle università e centri di ricerca con cui i musei possono attivare rapporti di prossimità.



Fonte: nostra elaborazione su dati interviste

Diversa, come negli altri casi, la situazione di Ansaldo, che come anticipavamo è un Distretto in cui la rete delle relazioni risente non solo e non tanto della "solitudine" del Mudec, ma piuttosto di una situazione in grande evoluzione non solo nel museo ma nell'area immediatamente circostante, sulla quale il Comune sta facendo una riflessione complessiva che in parte dipenderà anche dalle scelte degli altri soggetti che in quello spazio operano.

\\\\ Le relazioni sistematiche dei musei con l'esterno: i concessionari

La gestione dei servizi aggiuntivi

Ogni indagine in ordine all'affidamento dei "servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico" svolti negli istituti e nei luoghi di cultura, meglio noti come "servizi aggiuntivi", deve dar conto in via preliminare della loro natura giuridica.

Ai sensi del 2° comma dell'art. 117, del d.lgs. 42/2004 (di seguito Codice dei beni culturali), rientrano tra i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, a titolo meramente esemplificativo: a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali; b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario; c) la gestione di raccolte discografiche e biblioteche museali; d) la gestione dei punti vendita; e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica; j) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba; g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, di iniziative promozionali.

Si tratta di prestazioni accessorie all'offerta museale offerte, a pagamento, ai visitatori di musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici e complessi monumentali, nell'ottica di una migliore fruizione del patrimonio culturale.

La scelta codicistica di agganciare la disciplina dei servizi aggiuntivi al sistema della valorizzazione permette "di rafforzare la reale funzione dell'istituto e di consentirne un idoneo utilizzo con lo scopo di promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e di assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio storico

artistico al fine di promuovere lo sviluppo della cultura: finalità verso le quali l'art. 6 del Codice dei beni culturali indirizza tutti gli strumenti e le attività di valorizzazione"[9].

I servizi aggiuntivi divengono quindi a pieno titolo strumenti fondamentali del sistema della valorizzazione alla stregua di ogni altra iniziativa di servizio pubblico ad essa riconducibile.

Tra i principi generali posti dall'art. 115 e dalle altre norme del Codice dei beni culturali in materia di valorizzazione rientrano:

1. la scelta fra gestione "in forma diretta" o "indiretta" (art. 115, 1° comma);
2. la necessità, nel caso di gestione in forma diretta, che la struttura preposta sia dotata di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile ed altresì provvista di idoneo personale tecnico (art. 115, 2° comma);
3. il ricorso, qualora si opti per la gestione indiretta, allo strumento della "concessione a terzi" affidata mediante procedura ad evidenza pubblica sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti (art. 115, 3° comma);
4. la stipulazione di un "contratto di servizio" tra concedente e concessionario nel quale siano determinati i contenuti del progetto di gestione delle attività di valorizzazione e i tempi di attuazione, i livelli qualitativi delle attività da assicurare e dei servizi da erogare, le professionalità degli addetti ed i servizi essenziali che devono essere garantiti per la fruizione del bene (art. 115, 5° comma).

Come precisato dall'art. 115, 4° comma, "lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali ricorrono alla gestione indiretta al fine di assicurare un migliore livello di valorizzazione dei beni culturali" per cui la scelta tra le due forme di gestione è attuata mediante "valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti".

In altri termini, qualora non sussistono i presupposti organizzativi per la gestione in forma diretta o comunque si ritiene che un concessionario possa migliorare i servizi di fruizione e valorizzare meglio i beni, si opterà per una gestione indiretta del servizio.

[9] cfr. G. Piperata, Sub Art. 117, in Cammelli M. (a cura di), Il codice dei beni culturali e del paesaggio. Commento al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 e successive modifiche, Bologna, Il Mulino, 2007, 470.

La disciplina delle forme di gestione dei servizi aggiuntivi di cui all'art. 115 e 117 del Codice dei beni culturali va integrata, in via interpretativa, con la disciplina dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 (di seguito Codice dei contratti pubblici) e la normativa europea di riferimento.

La gestione diretta

Integrando la disciplina "speciale" del codice dei beni culturali con quella "generale" dettata dal codice dei contratti pubblici, possiamo concludere che la gestione diretta dei servizi aggiuntivi non si realizza solo attraverso la gestione in economia, con risorse proprie dell'amministrazione e la forma consortile pubblica previste dall'art. 115, co. 1, del Codice dei beni culturali ma ricorrendo anche a quelle forme di cooperazione con altre pubbliche amministrazioni che operando al di fuori del mercato concorrenziale sono escluse dal campo di applicazione del codice dei contratti pubblici, ossia: l'*in house providing* e l'"accordo tra amministrazioni aggiudicatrici" di cui all'art. 5, commi 1-8 del Codice dei contratti pubblici.

Con il termine affidamento *in house providing* si rinvia all'ipotesi in cui un soggetto tenuto all'obbligo di evidenza pubblica (c.d. amministrazione aggiudicatrice), derogando al principio generale dell'obbligo di indire una procedura di gara per l'affidamento all'esterno di determinate prestazioni, provvede in proprio (ossia *in house*) all'esecuzione delle stesse, affidandone però la titolarità, senza gara, ad un'altra entità giuridica (società c.d. *in house*) formalmente "terza" rispetto all'amministrazione. L'amministrazione, infatti, ne controlla il pacchetto azionario esercitando sulla stessa un controllo analogo a quello che eserciterebbe sui propri uffici e la società svolge la parte prevalente della propria attività proprio in favore dell'amministrazione che l'ha costituita.

Ai fini dell'affidamento *in house providing* di un servizio pubblico o di un'attività strumentale, il Codice dei contratti pubblici, in linea con la giurisprudenza comunitaria, richiede che l'amministrazione aggiudicatrice eserciti sulla persona giuridica controllata un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi; che oltre l'80 per cento delle attività della persona giuridica controllata sia effettuato nello svolgimento di compiti ad essa affidati dall'entità controllante e che nella persona giuridica controllata non vi sia

alcuna partecipazione diretta di capitali privati. Nella prassi esistono diversi esempi di affidamento a società *in house* sia a livello statale (Ales S.p.a., società *in house* del Mibact) che locale (Zetema S.p.a., società *in house* di Roma Capitale e Scabec S.p.a., società in house della regione Campania).

La norma (art. 192, co. 2, del Codice dei contratti pubblici) conferma un atteggiamento di sostanziale *sfavor* nei confronti dell'istituto dell'*in house providing* imponendo un onere motivazionale molto stringente all'amministrazione che intende ricorrere a questo modello organizzativo sebbene la Corte di giustizia abbia a più riprese stabilito che l'ordinamento comunitario non pone alcun limite alla libertà per le amministrazioni di optare per un modello gestionale di autoproduzione, piuttosto che un modello di esternalizzazione.

Perché invece un "accordo" concluso fra amministrazioni aggiudicatrici integri gli estremi di una "*gestione diretta*" è necessario che l'accordo definisca o realizzi una cooperazione finalizzata a garantire che i servizi pubblici che essi sono tenuti a svolgere siano prestati al fine di conseguire obiettivi comuni agli enti; che l'attuazione di tale cooperazione sia retta esclusivamente da ragioni di interesse pubblico e che le amministrazioni aggiudicatrici partecipanti all'accordo svolgano sul mercato aperto almeno il 20% delle attività interessate dalla cooperazione.

Uno dei primi esempi di cooperazione attivati nel settore dei beni culturali è l'Accordo di valorizzazione sottoscritto da Mibact, comune di Ravenna, provincia di Ravenna e regione Emilia Romagna per la gestione di alcuni servizi aggiuntivi di diversi luoghi ed istituti della cultura della città e della provincia di Ravenna, riconducibile alle "forme speciali di partenariato" previste dall'art. 151, co. 3, del Codice dei contratti pubblici, per il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili.

La norma in esame consente al Mibact l'attivazione di forme di cooperazione con soggetti pubblici e privati selezionati con procedure semplificate, analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal medesimo Codice per la selezione degli *sponsor* nell'ambito dei contratti di sponsorizzazione (cfr. art. 19, e 151, co. 1), aprendo così la strada a forme di partenariato pubblico-privato per la gestione di beni e di servizi culturali (compresi quelli aggiuntivi) innovative sul piano procedurale rispetto a quelle delineate dagli artt.

115 e 117 del Codice dei beni culturali. In linea con le previsioni normative appena richiamate, nell'ambito del citato Accordo Mibact-Comune di Ravenna sono stati affidati senza gara ad una fondazione di partecipazione servizi di accoglienza e strumentali nei luoghi di cultura presenti nell'area Ravennate facenti capo al Ministero e al Comune di Ravenna.

La gestione indiretta: appalto o concessione di servizio pubblico

Come anticipato, il ricorso allo strumento della "concessione a terzi" accomuna l'affidamento delle attività di valorizzazione dei beni culturali a quello dei servizi di ospitalità per il pubblico, in ragione dell'integrale rinvio operato dall'art. 117 all'art. 115 del Codice dei beni culturali.

Nella "concessione a terzi", infatti, sono individuabili i requisiti che secondo il diritto comunitario e la maggiore giurisprudenza distinguono la concessione di servizi dall'appalto pubblico di servizi, vale a dire: la triangolarità del rapporto, in quanto il servizio viene reso in favore degli utenti e non della pubblica amministrazione; il pagamento del **corrispettivo da parte degli utenti e non dell'amministrazione**, che a sua volta ottiene il pagamento di un "canone" dal gestore e soprattutto la sopportazione del rischio di gestione da parte dell'affidatario del servizio.

Discorso in parte diverso può essere fatto, invece, per i servizi strumentali indicati al terzo comma dell'art. 117 del Codice dei beni culturali, ossia i servizi di biglietteria, di vigilanza e di pulizia, che essendo **resi in favore dell'amministrazione** (e quindi solo indirettamente resi all'utenza) e remunerati dalla stessa rientrano sicuramente nello schema dell'appalto di servizi, sebbene il legislatore consenta di affidarli in forma integrata con i servizi aggiuntivi (3° comma, art. 117).

Così si era espressa la Corte di Cassazione, a proposito del servizio di biglietteria, nella citata ordinanza n. 12252/1999 (sebbene "*apparentemente finanziato direttamente dagli utenti* [si legge in motivazione]*, il costo di tale servizio è a carico delle risorse della p.a., poiché il prezzo del biglietto, che dovrebbe essere riversato direttamente e per intero alla p.a., viene in parte trattenuto dal gestore del servizio. Inoltre il gestore rende il servizio di biglietteria non in favore dell'utente privato, ma in favore della p.a., per la quale riscuote*

tale prezzo. Ne consegue che il servizio di biglietteria affidato ad un privato non può costituire ... una concessione di servizio pubblico, ma un appalto di servizio pubblico") salvo poi precisare che nella misura in cui il servizio di biglietteria si pone come "*accessorio nell'ambito di un prevalente rapporto concessorio di pubblico servizio agli altri servizi aggiuntivi*" in applicazione del principio di prevalenza debba estendere al primo la natura concessoria che caratterizza i secondi.

In altri termini, a parere della Cassazione, se integrato con i servizi aggiuntivi, al servizio di biglietteria finirà per estendersi il regime concessorio previsto dall'art. 115, co. 3.

Laddove l'amministrazione, nell'esercizio del potere di autorganizzazione, opti invece per una gestione separata del servizio di biglietteria (come quelli di custodia e vigilanza) rispetto agli altri servizi aggiuntivi, l'affidamento dello stesso dovrà essere ricondotto alle procedure dell'appalto di servizi.

La disciplina dei servizi aggiuntivi delineata dal Codice dei beni culturali e dal Codice dei contratti deve confrontarsi in ultimo con le novità introdotte dalla riforma del cd. terzo settore introdotta dal d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117.

L'art. 71, comma 3, del Codice del terzo settore prevede che i beni culturali immobili di proprietà di Stato, regioni, enti locali ed altri enti pubblici, per l'uso dei quali non è corrisposto alcun canone e che richiedono interventi di restauro, possono essere dati in concessione, dietro pagamento di un canone agevolato, ad enti del Terzo settore che svolgano attività di "interesse generale", come quelle aventi una "finalità culturale" indicati all'art. 5, ai fini della riqualificazione e riconversione dei medesimi beni tramite interventi di recupero, restauro e ristrutturazione a spese del concessionario con la possibilità di introdurre nuove destinazioni d'uso finalizzate allo svolgimento delle suddette attività nel rispetto ovviamente della disciplina del Codice dei beni culturali.

La concessione d'uso in esame è finalizzata alla realizzazione di un progetto di gestione del bene che ne assicuri non solo la corretta conservazione, ma anche l'apertura alla pubblica fruizione e la migliore valorizzazione con la possibilità, perciò, di ricomprendere anche la gestione dei servizi di ospitalità per il pubblico.

Il rinvio, per la selezione del concessionario, alle "procedure semplificate" previste dal citato art. 151, co.3, del Codice dei contratti pubblici per le forme speciali di partenariato

nel settore dei beni culturali (cfr. art. 71, co.3), rappresenta un'occasione importante per agevolare il coinvolgimento dei soggetti del terzo settore nella gestione de beni culturali, tanto più se si considera che l'art. 55, co. 1, in attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, ha codificato il metodo della concertazione nell'esercizio delle funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di "interesse generale", al fine di poter meglio individuare i bisogni da soddisfare, gli interventi necessari, le modalità di realizzazione e le risorse disponibili (art. 55, co. 2).

Le scelte gestionali dei musei civici milanesi

Dall'analisi delle scelte gestionali adottate dai musei civici di Milano nell'erogazione dei servizi di assistenza culturale e di assistenza al pubblico di cui all'art. 117, d.lg. 22 gennaio 2014, n. 42 s.m.i. emergono due tratti caratterizzanti.

Il primo attiene alla scelta di gestire in maniera differenziata, nei diversi istituti museali, alcuni dei servizi aggiuntivi elencati nell'art. 117, co. 1, d.lg. n. 42/2004.

In particolare mentre il servizio di guida e di assistenza didattica, laddove esternalizzato, viene gestito dai singoli istituti museali, con riferimento ai servizi di bookshop e di ristorazione e caffetteria si segnalano alcune esperienze di gestione integrata, nel primo caso in senso verticale e nel secondo in senso orizzontale, come meglio rappresentato nelle pagine che seguono.

Il secondo attiene alla scelta di affidare la gestione del servizio di biglietteria, per il Castello Sforzesco, il Museo Pietà Rondanini, il Museo Archeologico, la Galleria d'arte moderna, l'Acquario civico, il Museo di Storia Naturale ed il Museo del Novecento, ad un unico operatore. L'aggiudicazione dell'appalto di servizi per la gestione del servizio di biglietteria *on-site* e *on-line*, del servizio assistenza ai clienti-*live chat*, dei servizi di riscossione, reportistica e profilazione dei visitatori, postazioni di lavoro, hardware e software, gestione e manutenzione software e hardware è stata annullata dal Tar della Lombardia, Milano, 1 ottobre 2019, n. 2075 ed è in corso l'aggiudicazione in favore del concorrente secondo classificato.

Nelle sezioni che seguono, viene proposta l'analisi delle scelte gestionali per ognuno dei distretti museali, ossia Distretto Parco Sempione, Distretto Piazza Duomo, Distretto Giardini e Distretto Ansaldo-Tortona, trasversalmente rispetto ai servizi aggiuntivi messi a gara.

Distretto Parco Sempione

Nel Distretto di Parco Sempione rientra il complesso museale del Castello Sforzesco che oltre al Castello Sforzesco comprende il Museo degli Strumenti musicali, la Sezione Archeologia, storia e protostoria del Museo Civico Archeologico, il Civico Museo Archeologico e l'Acquario civico di Milano. Di seguito la rappresentazione della gestione dei servizi aggiuntivi negli istituti museali del distretto.

Gestione indiretta del servizio di bookshop (art. 117, co. 2, lett. *a)*):

- Civico Museo Archeologico: gestione del solo servizio di bookshop specializzato in archeologia
  Durata: 2020-2025.
- Castello Sforzesco: gestione integrata in senso verticale dei servizi di bookshop, distribuzione di audioguide ed i servizi accessori di guardaroba e controllo dell'area con il servizio di caffetteria* con posa in opera della struttura rimovibile
  Durata 2015-2025.

  Gestione indiretta dei servizi di ristorazione e/o caffetteria (art. 117, 2 c., lett *f)*):
- Castello Sforzesco: *v. sopra**.

  Gestione indiretta del servizio di guida e assistenza didattica (art. 117, 2 c., lett. *e))*:
- Castello Sforzesco: gestione dei servizi relativi alla realizzazione di percorsi e laboratori didattici museali, corsi e attività didattiche connesse differenziate per categorie di utenza; attività ludico didattiche anche fuori sede con servizio accessorio di segreteria per la prenotazione delle attività didattiche (senza che l'amministrazione metta a disposizione spazi) e di accoglienza dei gruppi.
  Durata: 2014-2018.
- Castello Sforzesco-Sezione Archeologia, storia e protostoria, archeologia: gestione dei servizi relativi alla realizzazione di percorsi e laboratori didattici

museali, corsi e attività didattiche connesse differenziate per categorie di utenza; attività ludico didattiche anche fuori sede con servizio accessorio di segreteria per la prenotazione delle attività didattiche (senza che l'amministrazione metta a disposizione spazi) e di accoglienza dei gruppi.
Durata: 2015-2019 (2° Lotto della gara svolta per Musei del Castello Sforzesco).

- Castello Sforzesco-Museo degli Strumenti musicali: gestione dei servizi di elaborazione e realizzazione di laboratori e percorsi didattici differenziati per categorie di utenza con servizio accessorio di segreteria per la prenotazione delle attività (non specificato se l'amministrazione mette a disposizione spazi). La promozione della conoscenza della musica e degli strumenti musicali viene garantita anche attraverso la promozione ed il sostegno alla riproduzione di copie storiche dei più significativi strumenti musicali del museo che non sono recuperabili sotto il profilo sonoro.
  Durata: 2016-2020.
- Acquario: la concessione per la gestione della didattica è scaduta per cui il servizio di didattica è attualmente gestito in forma diretta. È in fase di definizione la procedura di gara per una gestione integrata in senso verticale dei servizi di bookshop, ristorazione e caffetteria, biglietteria didattica; accoglienza, custodia e concessione d'uso della sala conferenze e del giardino che dovrebbe avere una durata di 6 anni (2020-2026).

Distretto Piazza Duomo

Nel Distretto Piazza Duomo rientrano il Museo del 900, Palazzo Reale, Palazzo Morando Moda Costume Immagine, Palazzo Moriggia Museo del Risorgimento, lo Studio Museo Francesco Messina. Di seguito la rappresentazione della gestione dei servizi aggiuntivi di alcuni tra gli istituti museali presenti nel distretto.

Gestione indiretta del servizio di bookshop (art. 117, co. 2, lett. *a)*):

- Museo del 900: gara in fase di aggiudicazione, concessione quinquennale (2019-2024).

Gestione indiretta dei servizi di ristorazione e/o caffetteria (art. 117, 2 c., lett f)):

- Museo del 900 e Palazzo Reale: gestione integrata in senso orizzontale del servizio di ristorazione e caffetteria.
  Durata 2010-2018, prorogato fino a 2020.

Gestione indiretta del servizio di guida e assistenza didattica (art. 117, 2 c., lett. e)):

- Museo del 900: progettazione e realizzazione di visite guidate alle collezioni permanenti e alle esposizioni temporanee differenziate per categoria di utenza; fornitura e gestione del servizio audioguide e radioguide con servizio accessorio di accoglienza per i gruppi con prenotazione; progettazione e gestione del laboratorio dedicato all'infanzia; servizio accessorio di segreteria per la prenotazione di tutte le attività didattiche (senza che l'amministrazione metta a disposizione spazi).
  Durata 2015-2019, prorogata fino a 2020.

Distretto Giardini

Nel Distretto Giardini rientrano la Galleria d'Arte Moderna, il Padiglione d'Arte Contemporanea, il Museo di Storia Naturale, il Civico Planetario U. Hoepli, la Casa Museo Boschi di Stefano. Di seguito la rappresentazione della gestione dei servizi aggiuntivi di alcuni tra gli istituti museali presenti nel distretto.

Gestione indiretta del servizio di bookshop (art. 117, co. 2, lett. *a)*):

- Galleria d'**Arte Moderna**: gestione del servizio di bookshop e di distribuzione a noleggio di audioguide.
  Durata: 2017-2023.
- Museo Storia Naturale: concessione del solo servizio di bookshop in proroga sino a 2020.

Gestione indiretta dei servizi di ristorazione e/o caffetteria (art. 117, 2 c., lett *f)*):

- Galleria d'**Arte Moderna**: gestione servizio di caffetteria
  Durata: 2016-2026.
- Museo di Storia Naturale: concessione del servizio di caffetteria e ristorazione scaduta, espletata nuova gara ma esecuzione del contratto posticipata al 2020 per verifica strutturale della sede

Durata: 2020-2030.

Gestione indiretta del servizio di guida e assistenza didattica (art. 117, 2 c., lett. *e))*:

- Museo di Storia Naturale: organizzazione e realizzazione di attività didattiche e visite guidate differenziate per categoria di utenza con servizio accessorio di prenotazioni e di segreteria (non specificato se l'amministrazione mette a disposizione spazi); servizio informazioni per visitatori; servizio di accoglienza di scuole e gruppi, servizio di presidio a tutela della sicurezza in presenza di scuole e gruppi nei locali *PalioLab* e *BioLab*. La concessione di servizio prevede inoltre lo svolgimento di un serie di *attività facoltative* ossia di attività varie (*parties*, attività ludiche o di animazione; conferenze e convegni; corsi di formazione per insegnanti; notti al museo; campi estivi; attività di edutainment con servizi di guardiania e pulizia a carico del concessionario) di carattere anche promozionale che il concessionario può svolgere, nei limiti del capitolato di gara, con prezzi liberamente definiti, anche al di fuori dell'orario di apertura del museo. Deve trattarsi ovviamente di attività connesse all'ambito scientifico del museo e consone alle finalità istituzionali ed in quanto tali sono espressamente autorizzate dalla Direzione del Museo che può valutare quali attività fra quelle proposte siano di particolare importanza per il museo e quindi possano essere assoggettate a royalty del 5% o del 12%.
  La gara non è stata ancora aggiudicata per verifica dei requisiti di ordine generale ex art. 80, d.lg. 19 aprile 2016, n. 50.
  Durata: 2020-2025.
- Civico Planetario U. Hoepli: progettazione e realizzazione di attività didattica e divulgativa pubblica e scolastica con servizio accessorio, svolto in sede, di segreteria per prenotazione; coordinamento scientifico ed amministrativo delle attività divulgative; servizio di biglietteria pubblica e scolastica; servizio di accoglienza e informazioni; servizio di pulizia. La concessione contiene prescrizioni minuziose in ordine all'utilizzo dello strumento Planetario e dei supporti multimediali da parte del concessionario rimettendo la manutenzione ordinaria e straordinaria dello strumento in capo all'amministrazione comunale. Il concessionario, in giorni e orari diversi da quelli previsti per le attività istituzionali e obbligatorie dedotte nel contratto, potrà, previa autorizzazione

dell'amministrazione, effettuare attività, manifestazioni e iniziative a carattere culturale e scientifico con costo del biglietto di ingresso definito dal concessionario.
Durata 2016-2023 (è in discussione un'integrazione delle prestazioni contrattuali che potrebbe determinare una proroga della concessione).

Per effetto di contratto di sponsorizzazione stipulato ai sensi dell'art. 151, co. 1, del Codice dei contratti pubblici dal Comune di Milano e la Tod's Spa, quest'ultima provvede, a titolo di sponsorizzazione tecnica, alla "fornitura di servizi vari" non meglio definiti "per l'allestimento delle mostre" inserite nella programmazione del Padiglione di Arte contemporanea per un valore di 128.100 euro, I.V.A. inclusa (durata contratto annuale).

Distretto Ansaldo Tortona

Si segnala, all'interno del Distretto Ansaldo Tortona, la peculiare gestione di alcuni spazi del Mudec concessi per dodici anni (2015-2027) al canone annuo di 209.000 euro, in uso esclusivo al concessionario, Società 24 ORE Cultura s.r.l., per lo svolgimento di programmazioni culturali ed espositive di rilevanza nazionale ed internazionale unitamente ad una serie di servizi aggiuntivi (bar, caffetteria, ristorazione, attività didattica, bookshop).

La concessione è finalizzata a "valorizzare il Museo delle Culture mediante **l'elaborazione di una proposta culturale espositiva** di livello internazionale che si integri con le collezioni civiche e le tematiche della multiculturalità; garantire attività culturali continuative che interagiscano con lo spettacolo, la moda, il design assicurando un'offerta al pubblico di alta qualità; offrire occasioni culturali tali da contribuire anche all'integrazione sociale nella prospettiva della città multietnica e multiculturale; promuovere una programmazione culturale accessibile e fruibile a tutti, finalizzata a favorire la crescita di un nuovo pubblico, avvicinandolo tanto alla tradizione quanto ai nuovi linguaggi e alle più originali sperimentazioni contemporanee" (art. 3 Capitolato di gara) ed impegna il concessionario a realizzare, negli spazi affidati in concessione, "una

programmazione culturale di qualità" che comprenda almeno "due mostre all'anno di livello internazionale sui temi collegati alle culture del mondo anche con riferimento alla contemporaneità e ai diversi linguaggi dell'arte, della moda e del design" cui possono aggiungersi, a discrezione del concessionario anche "eventi e manifestazioni diverse" come, a titolo esemplificativo convegni, meeting, congressi, eventi di moda e design, presentazioni di imprese e aziende (art.4 Capitolato di gara).

La programmazione culturale e l'organizzazione delle attività ulteriori di cui sopra sono esercitati dal concessionario in "*totale autonomia organizzativa*" con assunzione piena del rischio di impresa (art. 4 Capitolato di gara) in quanto il Comune di Milano è vincolato alla ideazione, progettazione e parziale finanziamento dei costi di allestimento della "sola" Mostra di inaugurazione del Mudec (art. 7 Capitolato di gara).

Confronto fra le scelte dei musei

Dall'analisi sin qui condotta emerge una preferenza per l'affidamento esterno dei servizi di assistenza culturale e di assistenza al pubblico da parte dei Musei Civici milanesi. Non sono presenti ipotesi di gestione *in house providing* per cui le ipotesi di gestione diretta sono riconducibili alla fattispecie della gestione con strutture interne dell'amministrazione.

I contenuti dei capitolati di gara e delle relative concessioni sono ovviamente eterogenei perché rispecchiano, nell'esercizio dell'autonomia contrattuale, le esigenze della struttura museale e sono funzionali al progetto culturale del singolo istituto. Non stupisce quindi, ad esempio, la diversa caratterizzazione delle attività didattiche ed educative nelle concessioni relative al servizio di cui alla lett. *e)* del comma 2 dell'art. 117 (difficile immaginare che la didattica finalizzata alla promozione della conoscenza degli strumenti musicali e alla formazione in campo musicale possa essere analoga a quella prevista dal Planetario o dal Museo di Storia Naturale), come anche le diversità nella descrizione dei generi merceologici in vendita nei bookshop.

Dal confronto fra concessioni aventi ad oggetto lo stesso servizio non emergono peraltro sostanziali differenze, fatta salva la previsione nell'affidamento in concessione del

servizio di organizzazione delle attività didattiche e complementari presso il Museo civico di Storia naturale di Milano della facoltà per il concessionario di svolgere attività **facoltative e/o promozionali anche al di fuori dell'orario di apertura** del museo prevista in termini analoghi solo nell'affidamento in concessione delle attività divulgative, didattiche e complementari del Civico Planetario che rinvia all'organizzazione di eventi, manifestazioni e attività di carattere culturale e scientifico.

Del tutto peculiare ovviamente la posizione del Mudec che ha esternalizzato unitamente ad alcuni servizi aggiuntivi anche la programmazione culturale dell'istituto, la cui concessione contempla pertanto l'utilizzo di spazi per l'allestimento di mostre in favore del concessionario.

Pochi i casi di gestione integrata, sia orizzontale che verticale, dei servizi di ospitalità per il pubblico.

Sul punto può essere utile ricordare che le "*Linee guida in materia di attivazione ed affidamento in concessione dei servizi per il pubblico negli istituti della cultura italian*i" allegate alla circolare ministeriale n. 49 del 23 marzo 2009 (ed aggiornate nel 2010), applicabili ai musei statali, hanno ribadito che qualsiasi scelta in ordine all'aggregazione orizzontale o verticale dei servizi, tipico esercizio di discrezionalità amministrativa, deve essere commisurata alla strategia di valorizzazione della stazione appaltante. È in questa prospettiva quindi che vanno lette le indicazioni generali fornite dalle *Linee guida* sugli elementi da tenere in considerazione nel definire il livello minimo di aggregazione affinché la scelta sia *sostenibile* sul piano economico, dalla dimensione del sito (che guardi non solo del numero complessivo dei visitatori, ma anche al numero dei fruitori del singolo servizio, alla spesa media e alla dislocazione dei servizi nel sito o nell'insieme dei siti considerati) ad una valutazione del rapporto fra costi e ricavi che tenga conto anche della disponibilità del personale.

Ogni scelta dovrà quindi tenere in considerazione le caratteristiche specifiche di ciascun sito o insieme di siti, sulla base dei dati disponibili e alla luce del progetto di valorizzazione complessivo del sito o dei siti da cui discente ogni valutazione in ordine alla gestione anche dei servizi aggiuntivi.

\\\\ I temi trasversali emersi nel corso della ricerca

*I musei non sono neutrali. Non sono separati dal loro contesto sociale, dalle strutture di potere e dalle lotte delle loro comunità. E quando sembra che siano separati, questa è una scelta – la scelta sbagliata. (*Museums for Equality: The Time is Now*, ICOM)*

Dall'attività di ricerca, svolta con la pluralità di strumenti descritti precedentemente, sono emersi all'attenzione del gruppo di lavoro alcuni aspetti che caratterizzano trasversalmente l'operare dei musei civici. Nonostante il segno con cui tali temi sono stati descritti (come rischio o al contrario come opportunità) non sia stato omogeneo, si tratta di questioni di grande interesse e con un portato che attiene sia al modo in cui il sistema dei musei civici è pensato e programmato, che al quotidiano svolgersi delle attività culturali, quindi ad una sfera di programmazione strategica ma anche ad un piano organizzativo e di gestione delle responsabilità.

Questo capitolo propone una sintesi di tali aspetti, che rappresentano uno degli esiti dell'analisi che forse meglio possono trovare una collocazione nel Piano strategico per i musei, di cui questo lavoro costituisce una fase preliminare.

Con il pubblico al centro

La riflessione internazionale sul ruolo e l'identità dei musei verte sul rapporto fondamentale che per questi gioca la relazione con il proprio pubblico, che appare sempre più come la ragion d'essere dei musei, almeno di pari importanza della missione di conservazione.

Molti dei musei oggetto dell'indagine hanno dichiarato di non poter fare sistematicamente indagini sul pubblico. È chiaro, infatti, che si tratta di una attività che richiede risorse. Sarebbe però importante sistematizzare queste ricerche seppur non

continuative, in modo che i loro risultati siano confrontabili all'interno del sistema dei musei civici e storicamente.

Questa, come altre iniziative che i musei non riescono a portare a termine singolarmente, potrebbe essere un'azione svolta sistematicamente a livello di distretto, mettendo insieme le risorse e immaginando un livello di rilevazione diretta per l'istituto e uno territoriale.

Questo sarà il primo passo, per intraprendere poi efficaci azioni di *outreach*, che allarghino il pubblico con il quale il museo parla e che lo radichino nel distretto, sul territorio e presso le comunità di prossimità. Il rapporto con il pubblico deve segnare passi in avanti decisi per individuare categorie di utenti privilegiati, nei confronti dei quali il museo sviluppi una offerta culturale intensa, dedicata, capace di motivare il ritorno.

La logica distrettuale richiede che ogni museo si ripensi anche in termini di porta di accesso al territorio: ognuno a modo suo, ognuno con il suo contributo. Emerge dall'analisi la necessità di affrontare il tema della concentrazione delle strutture museali nel centro storico di Milano; dai distretti dovranno partire delle direttrici di coinvolgimento che si irradino verso le periferie e, in alcuni casi, verso la regione, che naturalmente guarda al capoluogo e appare interessata dalla sua offerta.

Molto diversificata è la modalità con la quale i musei si rapportano oggi con il pubblico, ad esempio relativamente alla concessione di spazi per eventi. Al di là della concessione a pagamento, che in parte è strutturata attraverso il bando sponsorizzazione, e la messa a disposizione degli spazi per pubblicità o produzioni televisive o cinematografiche, sulle iniziative chiaramente non profit, generalmente di carattere culturale, i musei non hanno un approccio unico. Sarebbe interessante che questa attività fosse regolamentata, per tutti i musei o a livello di distretto, con un orientamento comune, pur tenendo conto delle diverse disponibilità di spazio dei musei e delle diverse esigenze. Alcuni Comuni hanno emanato **un regolamento per l'utilizzo s**ociale degli spazi di loro proprietà; potrebbe anche in questo caso essere utile declinare delle modalità che seguano principi comuni a livello generale, magari approdando ad un calendario unico per distretto.

Comunicare

Una volta studiato il pubblico, sarà possibile provare a parlarci; il tema è assolutamente trasversale, dato che tutti i musei lamentano una forte carenza di disponibilità di mezzi di comunicazione.

A livello più generale non esiste attualmente una comunicazione che renda i civici riconoscibili come insieme, quindi, qualora l'Amministrazione intraprendesse un progetto di comunicazione integrata per i suoi musei, potrà decidere se declinarlo a livello di rete civica oppure a livello distrettuale. In un'ottica di apertura dei musei all'esterno e di costruzione di reti di rapporti, potrebbe essere interessante procedere in questo senso, rafforzando un messaggio di identità collettiva, che completi la comunicazione a livello individuale.

Le differenze nella **comunicazione dei musei verso l'ester**no si rilevano sia per quanto riguarda la comunicazione analogica che quella digitale.

Il sistema dei musei civici, nel loro insieme e nelle loro vocazioni distrettuali, può essere rafforzato anche attraverso interventi coordinati sull'immagine, a partire dalla creazione di un portale dedicato e ripartito in distretti, e proseguendo con l'elaborazione di elementi stilistici visuali comuni (loghi, colori, scelta di caratteri e di modelli grafici, formati condivisi per la comunicazione, ecc.), da estendere anche all'immagine dei canali social.

Lavorare sul doppio binario della identità civica e di quella distrettuale può rendere più chiaro il racconto che il museo fa di sé stesso al pubblico, saldando la propria offerta di collezioni, spazi ed expertise a quella di altri istituti, dentro il distretto e fuori di esso.

Un'azione di sistema che coinvolga tutti i musei civici potrebbe favorire la produzione di oggetti di qualità per i bookshop, da rendere disponibili su base di distretto e che rappresentino (per esempio attraverso riproduzioni fotografiche, stampe, cataloghi, pubblicazioni, oggetti di cartoleria, oggetti di abbigliamento, arredo o accessori, ecc.) anche quei musei che non sono da soli in grado di gestirne la vendita.

Potrebbe essere importante che il circuito dei musei civici si rappresenti al proprio interno e si presenti al pubblico come un insieme, dando il segnale di una condivisione, oltre che amministrativa, di una comune strategia di politica culturale, che si articola tra il livello cittadino e quello dei singoli distretti.

A livello di comunicazione interna sarebbe interessante favorire le occasioni di incontro e scambio fra i curatori dei musei, che hanno lamentato una certa carenza di momenti di incontro con i colleghi, che un tempo coincidevano con le occasioni formative, oggi sospese.

Tanto l'ingresso nel Sistema museale nazionale che, ancora di più, la riorganizzazione in distretti rappresentano un grande cambiamento, per strutture abituate a lavorare con notevole autonomia e indipendenza, che si rapportano solo verticalmente con il Direttore d'Area e che tendono a non percepirsi come parti di un sistema. Oltre al Piano strategico e alla conseguente riorganizzazione degli uffici, potrebbe essere interessante accompagnare questa fase con un percorso di formazione al cambiamento che potrebbe facilitare la transizione verso il nuovo modello organizzativo e rafforzare i legami fra i professionisti che lavorano nei musei civici di Milano.

Temporaneità e permanenza

Mostre ed eventi temporanei sono stati al centro del dibattito culturale innescato dalla pandemia. Sembra in realtà che anche al di là dell'emergenza, fosse arrivato il momento di fare una riflessione strutturata su questo tema.

Il calendario dei musei civici milanesi, e degli enti culturali della città, è pieno. Le mostre, i palinsesti, le City e le Week, gli eventi cittadini che hanno un riflesso sulla vita culturale hanno un impatto importante sulla vita del museo, sia per quanto riguarda le risorse finanziarie a disposizione, che il personale. La percezione degli operatori a riguardo non è univoca, perché alcuni lamentano l'eccessivo peso che le attività temporanee comportano, mentre per altri sono elementi essenziali di rivitalizzazione dell'interesse del pubblico e della vita dell'istituto, che aprono momenti di approfondimento e ricerca e creano occasioni di collaborazione.

Il tema **dell'impatto culturale, organizzativo e economico** delle mostre non è stato oggetto di una indagine specifica, ma sarebbe certamente interessante approfondirlo, anche tenendo conto del delicato equilibrio fra l'identità del museo e la sua vocazione ad ospitare eventi. Al di là delle istituzioni che non hanno una collezione propria e sono per

definizione sedi espositive, alcuni spazi si sono prestati negli anni ad accogliere eventi ricorrenti, a volte con una prevalenza di mostre che non hanno una relazione diretta con il tema della propria collezione. Sarebbe interessante valutare che conseguenze ha avuto questo sulla percezione del luogo e sul rapporto con il pubblico.

Interessante rilevare che su iniziative temporanee sono stati fatti gli esperimenti più avanzati di collaborazione, non solo fra i civici ma anche con altri istituti culturali, come nel caso dei progetti svolti col sostegno dei principali enti culturali di Milano per Expo 2015 e poi per le celebrazioni del centenario di Leonardo, raccordando istituti di diversa titolarità. Rendere permanente non tanto il biglietto unico ma piuttosto **l'interlocuzione** fra gli istituti culturali sarebbe certamente un beneficio per la città, particolarmente utile in un momento in cui potrebbe essere necessario concentrarsi su un numero più limitato di progetti, anche espositivi, più grandi e significativi.

Esiste, soprattutto all'interno del Terzo Settore, un forte dibattito sul tema della cultura del progetto, influenzata dai programmi europei, per cui sono sostanzialmente approvate e sostenute solo iniziative temporanee, limitando la possibilità di programmare cambiamenti strutturali e permanenti.

Una riflessione che sgombri il campo da equivoci di questo tipo dovrebbe essere fatta ad esempio sul tema **dell'accessibilità**, per garantire la quale spesso i musei ricorrono a iniziative temporanee, che certo sono utili a colmare una grave mancanza di gran parte dei musei (certamente non solo quelli oggetto della presente ricerca), ma non gettano le basi per rendere effettivamente accessibili a tutti e sempre le collezioni.

Fundraising e sostenibilità

I musei civici sono consapevoli della possibilità di contribuire alla sostenibilità delle proprie strutture. Questa possibilità viene interpretata soprattutto nell'ambito della relazione con i privati, tramite l'affitto spazi e le sponsorizzazioni.

Abbiamo già ricordato il bando delle sponsorizzazioni, con i suoi punti di forza ma anche con le sue debolezze per le quali non tutti i musei sembrano in grado di mettere a frutto con uguale efficace questo strumento. In ogni caso, si sono rilevati rapporti generalmente piuttosto vivaci con il mondo imprenditoriale che nel PAC finanzia anche una parte dei costi di gestione, nelle Case museo ha realizzato sponsorizzazioni tecniche, presso la GAM ha comportato un rapporto di lungo corso con un singolo finanziatore, ecc.

Non è un caso che i musei milanesi guardino all'imprenditoria, così fortemente presente anche in prossimità delle loro sedi; questo non vieterebbe però ai musei civici di diventare, soprattutto se in rete, protagonisti di iniziative progettuali innovative sulle quali cercare il sostegno di fondazioni di erogazione o di enti pubblici. Se quasi la totalità dei musei fa o ha fatto ricorso ai bandi regionali per la catalogazione, non sembra che, almeno recentemente, i musei civici abbiano partecipato a progetti europei o abbiano risposto ad altri bandi. Gli intervistati si sono dimostrati consapevoli che si tratta di iniziative che potrebbero aiutarli a svolgere alcune di quelle attività che non si riescono a coprire con i fondi ordinari e che si tratterebbe anche di momenti interessanti per collaborare con altre realtà ed allargare il proprio tessuto relazionale, ma generalmente gli ostacoli che impediscono questo tipo di iniziative sono di tipo organizzativo e amministrativo (ad esempio, la non disponibilità di personale per rendicontare le spese). Anche questo tipo di criticità potrebbe essere superata a livello distrettuale o centrale.

Sarà importante ripensare il tema della sostenibilità nel momento in cui sarà applicato il modello dei distretti. Accentrare alcune funzioni a livello territoriale, anche fondandosi su alcune expertise e vocazioni rilevate con questa analisi, potrà permettere di realizzare economie di scala o altrimenti permetterà di poter includere nella pianificazione permanente del distretto alcune attività ad oggi non previste o di svolgerle con maggiore efficacia. Alcuni progetti della Direzione, come quello di coordinare le concessioni per la didattica o il servizio di biglietteria su un unico operatore, vanno certamente in questa direzione. Sarà necessario, in questo come per gli altri temi evidenziati, pianificare nel dettaglio la dialettica fra il livello centrale, i distretti e i singoli istituti.

Studiare

Mentre per molti musei italiani, la capacità di proporre il museo come centro di ricerca è un obiettivo molto ambizioso, i musei civici milanesi danno largo spazio alle ricerche nella rappresentazione delle proprie attività. Ovviamente prevale la dimensione tematica su quella territoriale, e la collaborazione con università che hanno corsi tematicamente vicini a quelli delle collezioni.

Occuparsi di temi territoriali è più semplice per i musei archeologici e storici e in parte per quelli scientifici, mentre viene visto come una limitazione poco produttiva per i musei d'arte. La strada del Museo di Storia Naturale e dell'Acquario che offrono l'expertise dei curatori per rispondere a necessità della comunità, con pareri qualificati su piante o collaborazioni con l'Ufficio giardini, è un'attività sporadica alla quale però interessa dare un certo rilievo perché testimonia di **un ruolo "civico" di servizio** pubblico che certamente potrebbe essere sistematizzato ed esteso.

Pianificare

Alcuni musei italiani hanno adottato lo strumento del Piano strategico per sistematizzare i propri obiettivi e progetti. Si tratta di un mezzo per comunicare con l'esterno, per estendere la trasparenza e **l'accountability dell'istituzione**, ma il processo stesso di formulazione del piano può essere molto interessante per focalizzare internamente l'attenzione sulle priorità e sulla tempistica delle attività del museo.

La cornice cittadina e quella distrettuale dovrebbero essere acquisite come dimensioni stabili della programmazione di ogni museo e della sua strategia di rapporto con il pubblico e con gli stakeholder.

Un piano strategico con intenti comunicativi potrebbe utilmente accompagnare la redazione di un piano di riorganizzazione dell'ufficio cultura del Comune di Milano. Sarà un tema da affrontare, quello della scala del piano, che potrebbe essere declinato verticalmente per ogni museo o orizzontalmente per i vari istituti del distretto o del Comune, anche considerando che alcuni musei potrebbero avere bisogno di specifica assistenza tecnica per potenziare la propria capacità di pianificazione.

Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

30 giugno 2020

supervisione scientifica
Carla Di Francesco

coordinamento tecnico-metodologico
Marcello Minuti

responsabile della ricerca
Francesca Neri

Hanno redatto:
Le scelte metodologiche dell'analisi – Francesca Neri
Panoramica sui musei milanesi – Annalisa Cicerchia
I musei civici e le loro relazioni – Francesca Neri
Le relazioni sistematiche con l'esterno: i concessionari – Antonella Sau
I temi trasversali emersi nella ricerca – Annalisa Cicerchia e Francesca Neri