

[CRISTINA BORGIOLO, EMANUELE PELLEGRINI]\*

### 1. Prima del 'sistema museale' nella normativa della Regione Toscana

Nei primi anni Settanta, con la nascita delle Regioni e la conseguente necessità di ridistribuire funzioni e competenze all'interno della compagine amministrativa statale, seguendo il dettato costituzionale, si diffonde l'idea che le Regioni stesse, essendo un nuovo soggetto politico, possano aspirare a «rappresentare (almeno nel caso delle Regioni meglio amministrate e con maggiore tradizione di impegno in questo campo) l'interesse delle popolazioni e degli studiosi per una più attiva azione di difesa e valorizzazione del patrimonio storico e artistico»<sup>1</sup>. Le radici della concezione di museo come “strumento culturale” – che in Toscana avrà una prima e fondamentale codificazione normativa, e quindi operativa, nella legge regionale 89/1980<sup>2</sup> – e la conseguente individuazione in esso del centro propulsivo per le attività di eventuali sistemi museali, sembrano individuarsi già nella proposta di legge per l'amministrazione dei Beni culturali presentata dalla Regione Toscana nel 1973, ad appena tre anni quindi dalla sua istituzione<sup>3</sup>. La precocità di questa data documenta come, sin dalla sua prima istituzione, l'azione della Regione Toscana sia stata fortemente indirizzata a perseguire quel decentramento amministrativo varato nel 1970 e che vedeva nel patrimonio culturale un aspetto non marginale di azione. Tuttavia il trasferimento delle funzioni disposto dai decreti delegati del 1972<sup>4</sup>, fu di fatto molto deludente rispetto alle attese di decentramento nutrite a livello regionale e stimolò una serie di iniziative finalizzate ad ottenere un ampliamento delle competenze delle Regioni nell'ambito dei musei e dei beni culturali<sup>5</sup>.

---

\*Il presente contributo è stato elaborato in maniera congiunta da Cristina Borgioli ed Emanuele Pellegrini; in particolare si devono a C. Borgioli i paragrafi 1, 3, 5 (pp. 45-49), 7, 8. Si devono a E. Pellegrini i paragrafi 2, 4, 5 (pp. 38-44), 6, 9.

<sup>1</sup> *Relazione di illustrazione al disegno di legge “Revisione delle norme di tutela e istituzione dell'amministrazione autonoma dei beni culturali e ambientali”*, presentato il 5 ottobre 1989 dai senatori Chiarante, Argan, Nocchi, Alberici, Vesentini, Maffioletti, Arfé, Callari, Gallo, Longo, Strehler, Barca, Nargheri, Mesoraca, Nespolo, Spetic e Sposetti; pubblicato in G.C. ARGAN, M. BONFATTI PAINI, G. CHIARANTE, *Dodici leggi per i Beni Culturali*, Roma 1992, p. 25.

<sup>2</sup> Legge regionale n. 89 del 4 dicembre 1980, *Norme in materia di musei e di raccolte di Enti locali e di interesse locale – Delega delle funzioni amministrative agli Enti locali*, in «Bollettino Ufficiale», 67, 12 dicembre 1980.

<sup>3</sup> *Beni culturali e naturali, proposta della Regione Toscana per un'iniziativa legislativa delle regioni per la riforma dell'Amministrazione dei Beni culturali e naturali*, a cura della Regione Toscana, Firenze 1973.

<sup>4</sup> Ci si riferisce in particolare al DPR 14 gennaio 1972, n. 3. *Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali ed uffici*. DPR 15 dicembre 1972 n. 8, *Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di urbanistica e di viabilità, acquedotti e lavori pubblici di interesse regionale e dei relativi personali ed uffici*. Si veda il saggio di D. LA MONICA.

<sup>5</sup> C. BODO, *Rapporto sulla politica culturale delle Regioni*, Milano 1982, p. 244. Si veda al proposito anche quanto riferito dall'allora assessore all'Istruzione e Cultura della Regione Toscana Luigi Tassinari, al Convegno sui Beni culturali tenutosi a Torino nel 1977: «I decreti delegati del '72 [...] non ci fecero grande spazio: musei, biblioteche di Enti locali, questo è il titolo. Già allora nel '72 le Regioni protestarono non soltanto con il decreto che “fotografava” male anche il 117 della Costituzione, ma anche per il modo smozzicato, ritagliato con cui queste competenze furono

Toscana ed Emilia Romagna furono in questo senso particolarmente attive: come noto, nel 1974 si registra la nascita dell'*Istituto per i beni artistici, culturali e naturali della Regione Emilia-Romagna*, concepito come strumento di programmazione regionale ed organo di consulenza degli enti locali nel settore dei beni culturali<sup>6</sup>. Per parte sua, soltanto un anno prima, nel 1973, la Regione Toscana aveva istituito una *Commissione regionale per la riforma dell'Amministrazione dei Beni culturali e naturali* con la partecipazione di numerosi esponenti del mondo accademico<sup>7</sup>. La Commissione presentò una proposta di riforma per l'amministrazione dei Beni culturali ispirata ad un ampio decentramento, composta da una proposta di legge e da una relazione illustrativa<sup>8</sup>. Tale proposta, presentata al Parlamento italiano il 9 ottobre del 1973, venne in seguito utilizzata anche da altri consigli regionali in previsione dell'ulteriore trasferimento di funzioni e competenze alle regioni, dopo quello effettuato con i DPR del 1972<sup>9</sup>. La proposta di riforma muoveva da una definizione del concetto di bene culturale come testimonianza in grado di produrre «nuova cultura»: in questa ottica quindi i musei, gli archivi, le biblioteche avrebbero dovuto essere «non magazzini, e quasi obitori, ma istituti di progresso culturale»<sup>10</sup>, vale a dire soggetti dinamici e capaci di incidere sul progresso culturale della collettività. Nella relazione allegata alla proposta di riforma si denuncia che le passate politiche nazionali ed un tipo di burocrazia accentratrice avevano contribuito ad isolare i beni culturali dal loro contesto, falsandone la funzione reale e guastando il nesso fra conservazione, godimento ed uso.

Le proposte di decentramento definite nel documento pongono il ruolo delle Regioni ad integrazione e non in contrapposizione a quello dello Stato, individuando nella Regione stessa un organismo capace «per sua stessa natura, di adempiere a talune funzioni di tutela e valorizzazione con maggiore efficienza, con maggiore aderenza ai problemi concreti, con maggior speditezza di interventi che non l'amministrazione centralizzata e verticistica»<sup>11</sup>. Viene di conseguenza proposta l'abolizione della distinzione dominicale tra musei, biblioteche ed archivi «pari essendo le finalità e i caratteri», in quanto tali istituzioni vengono intese come organismi «distinti in sede operativa dagli

---

passate, trattenendosi, l'Amministrazione centrale, altre sue competenze che non le spettavano»: *Atti del convegno sui beni culturali*, Torino 1-2 luglio 1977, Torino 1977, p. 71.

<sup>6</sup> Per approfondimento e bibliografia relativa si rimanda naturalmente al dossier relativo all'Emilia Romagna curato da E. STINCO e D. LA MONICA.

<sup>7</sup> La Commissione, presieduta dall'assessore all'Istruzione e cultura Silvano Filipelli era formata da: Ranuccio Bianchi Bandinelli, Eugenio Garin, Alberto Predieri, Giovanni Previtali, Roberto Abbondanza, Emanuele Casamassima, Salvatore D'Albergo, Giuseppe Barbieri, Mario Ferrari, Riccardo Gizdulich, Italo Insolera, Emilio Lo Pane, Eugenio Luporini, Edoardo Mirri, Giacinto Nudi.

<sup>8</sup> *Beni culturali e naturali*, cit.

<sup>9</sup> Legge n. 382 del 22 luglio 1975, *Norme sull'ordinamento regionale e sulla organizzazione della pubblica amministrazione*; Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616, *Attuazione della delega di cui all'art.1 della legge 22 luglio 1975, n. 382*. Cfr. a questo proposito G. C. ARGAN, M. BONFATTI PAINI, G. CHIARANTE, *Dodici leggi*, cit., p. 25.

<sup>10</sup> *Beni culturali e naturali*, cit., p. 3

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 7

uffici della tutela, con grande vantaggio [...] del buon funzionamento di entrambi»<sup>12</sup>. Poiché la relazione riconosce quale obiettivo irrealizzabile che il personale degli uffici di tutela possa provvedere anche al «funzionamento pubblico di promozione scientifica e divulgativa» dei musei, ritiene che il conferimento di maggiore autonomia sia fattore necessario per trasformare i musei da luoghi di mera conservazione ed esposizione in centri culturali attivi e a tal proposito si segnala la necessità di dotare le istituzioni di cataloghi scientifici e sale di studio.

L'articolo 9 di questa proposta di riforma prevedeva l'istituzione di *Consulte dei beni culturali a carattere regionale*, con il compito di formulare proposte ed esprimere pareri in merito a questioni relative l'attività degli istituti culturali «nonché per i provvedimenti riguardanti la tutela e la conservazione del patrimonio culturale regionale». Tali consulte, con carica quadriennale, avrebbero dovuto essere formate da non meno di trenta membri, «in maggioranza esperti nelle discipline attinenti ai beni culturali, in rappresentanza degli enti locali territoriali, delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, della scuola e della vita culturale e del personale scientifico degli istituti culturali della Regione, designati dalle rispettive istituzioni e nominati dal Consiglio regionale»<sup>13</sup>.

Quasi in risposta a questo clima di attività delle Regioni a statuto ordinario, ben testimoniato dalla stessa proposta di riforma presentata dalla Toscana nel 1973, vi fu un primo richiamo al principio collaborativo tra Stato e Regioni nel decreto organizzativo del neonato Ministero per i beni culturali e ambientali (DPR 805/1975, art. 35) con la previsione dell'istituzione di un «comitato regionale per i beni culturali» che prevedeva la presenza paritetica tra funzionari delle soprintendenze e dei rappresentanti delle Regioni, con compiti di raccordo informativo e conoscitivo tra Stato e Regioni, coordinamento delle iniziative, predisposizione di programmi pluriennali. La reazione delle Regioni a questo indirizzo fu diversa: la Toscana, con la legge regionale n. 61 del 1975, istituì una «Consulta regionale dei beni culturali e naturali» (poi modificata dalla legge regionale n. 32 del 1982) che divenne l'organo consultivo del Consiglio e della Giunta regionale per l'esercizio delle funzioni legislative e amministrative relative al patrimonio e agli istituti culturali<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Ibidem, p. 7

<sup>13</sup> Ibidem, pp. 13-14.

<sup>14</sup> La Toscana è in ordine di tempo la seconda regione in Italia, dopo le Marche, ad istituire un organo consultivo finalizzato all'orientamento della Giunta in materia di Beni culturali. Cfr. C. BODO, *Rapporto sulla politica culturale delle Regioni*, Milano 1982, p. 244. Nell'effettiva composizione della Consulta toscana tuttavia emergono sostanziali differenze sia rispetto alla proposta di riforma del 1973 sia rispetto all'articolo 35 del decreto organizzativo del 1975: per la Consulta regionale infatti non si può certo parlare di un organismo composto in maggioranza da esperti del settore (come prospettava la proposta di riforma), né tanto meno di una presenza paritetica tra rappresentanti delle Soprintendenze e della Regione (come auspicato dal decreto organizzativo del 1975). Fu infatti prevista la partecipazione di rappresentanti della Giunta regionale, dei Presidenti delle Province, di diciotto sindaci e inoltre di rappresentanti delle Università di Pisa, Firenze e Siena, della Conferenza episcopale italiana, delle organizzazioni sindacali, delle associazioni del tempo libero, insieme ad un rappresentante per la Biblioteca nazionale di Firenze ed uno per gli Archivi di Stato della Toscana, ai soprintendenti (o loro delegati) di ciascuna soprintendenza insistente sul

## *L'elaborazione delle leggi regionali delega in materia di biblioteche e musei*

Le iniziative della Regione Toscana in direzione del decentramento proseguirono immediatamente dopo la creazione della *Consulta*, con l'avvio di una produzione legislativa orientata al conferimento di ampie deleghe agli enti locali rispettivamente in materia di biblioteche ed archivi e, successivamente, di musei. Per prima venne infatti emanata la legge regionale n. 33 del 1976<sup>15</sup> con la quale la Toscana disciplina il funzionamento delle biblioteche di ente locale, definite nel testo di legge come «strumenti culturali al servizio dei cittadini» che concorrono ad attuare il diritto allo studio e alla cultura<sup>16</sup>. Secondo la norma le attività delle biblioteche devono essere presiedute da una commissione di gestione, nominata dal Comune e regolata dallo statuto dell'istituto, alla quale sono attribuite ampie funzioni<sup>17</sup>. Ai fini della nostra ricerca dobbiamo sottolineare che, come avviene anche in altre regioni<sup>18</sup>, è proprio nell'ambito delle biblioteche che la Regione Toscana promuove per la prima volta l'organizzazione di sistemi. Gli enti locali infatti possono – secondo quanto sancito all'articolo 8 della legge regionale in oggetto – associarsi, consorzarsi o stipulare convenzioni per realizzare sistemi bibliotecari ed archivistici, da istituirsi sulla base della ripartizione territoriale in distretti scolastici o loro aggregazioni; una biblioteca può costituire il centro di sistema, realizzando i servizi richiesti e coordinando le attività delle biblioteche collegate, mentre il sistema viene gestito da una commissione nella quale siano rappresentati i proprietari delle biblioteche<sup>19</sup>.

Per quanto attiene il settore museale, la Regione Toscana tra il 1972 ed il 1978 intervenne – nell'ambito della legge regionale transitoria n. 13 del 1972<sup>20</sup> – su un centinaio di musei del territorio, sia a livello finanziario che organizzativo, destinando una somma complessiva di circa tre miliardi e mezzo di lire per la catalogazione, il restauro ed altre attività inerenti il «funzionamento» dei musei<sup>21</sup>.

---

territorio toscano, ad undici esperti (designati dal Consiglio regionale e con voto limitato a sei) scelti tra il personale tecnico-scientifico degli istituti culturali degli Enti locali o d'interesse locale e tra i docenti di discipline attenti le materie oggetto della Consulta e tre studiosi (con voto limitato a due) designati dal Consiglio regionale, rappresentativi della cosiddetta "vita culturale". Su questo aspetto si vedano le osservazioni di F. Gurrieri, *Beni culturali: la nostra esperienza a disposizione dell'Europa*, in «Europa», 21 agosto 2003

<sup>15</sup> Legge regionale n. 33 del 3 luglio 1976, «Norme in materia di biblioteche di enti locali e di interesse locale e di archivi storici affidati ad enti locali», pubblicati in «Bollettino Ufficiale della Regione Toscana», 34, 9 luglio 1976.

<sup>16</sup> L.r. 33/1976, art. 2

<sup>17</sup> Ibidem, art.6

<sup>18</sup> Si rimanda ai saggi di D. LA MONICA e T. MAGGIO.

<sup>19</sup> Ciascuna biblioteca aderente ad un sistema mantiene comunque anche la commissione del singolo istituto di cui all'articolo 6. Ibidem, art. 8.

<sup>20</sup> Legge regionale n. 13 del 17 giugno 1972, *Norme per l'esercizio delle funzioni trasferite o delegate alla Regione con DPR 14 gennaio 1972 n. 3, in materia di assistenza scolastica, musei e biblioteche dei Enti locali.*

<sup>21</sup> Regione Toscana, Atti consiliari della II Legislatura, Resoconto Stenografico della seduta n. 215 del 2 maggio 1979, *Norme in materia di musei di Enti locali e di interesse locale, di beni culturali ed ambientali, delega delle funzioni amministrative agli Enti locali. Proposta di legge n. 112: relazione illustrativa, intervento del consigliere Lusvardi.*

Nella seconda metà degli anni Settanta l'attenzione della Regione nel settore dei Beni culturali è soprattutto concentrata nella elaborazione di una ambiziosa legge regionale sui musei, i beni culturali ed ambientali che – almeno nelle intenzioni – cercava di superare i limiti dei decreti delegati ed estendere la competenza regionale all'insieme del patrimonio culturale locale<sup>22</sup>. L'elaborazione della legge ebbe un iter molto travagliato ed impiegò tre anni prima di essere approvata dal consiglio regionale come legge regionale n. 23 del giorno 8 maggio 1979; tale norma fu tuttavia respinta dal Governo e furono necessari ulteriori emendamenti prima di arrivare alla legge definitiva sulle deleghe agli enti locali per i musei, ovvero alla citata 89/1980. Ripercorrere i momenti salienti della elaborazione di tale legge, che muoveva sulla linea della recente legge regionale sulle biblioteche<sup>23</sup>, sarà utile a meglio comprendere la temperie di quegli anni.

Innanzitutto dobbiamo registrare che nel complesso i musei locali in Toscana all'inizio degli anni Settanta versavano in pessime condizioni: «la maggior parte dei musei locali (170 circa) erano chiusi o impraticabili, ridotti a depositi delle soprintendenze, e tenuti in uno stato di netta subalternità rispetto agli istituti statali»<sup>24</sup>. La Regione dunque, all'indomani dei trasferimenti dei decreti delegati del 1972, iniziò ad operare nel settore dei musei intervenendo principalmente per il recupero delle strutture e fornendo assistenza per la catalogazione delle collezioni<sup>25</sup>.

All'inizio della Seconda legislatura, su iniziativa della Giunta regionale nel 1976 venne affidata alla Quinta Commissione consiliare la proposta di legge n. 112, dal titolo *Norme in materia di Musei di Enti Locali e di interesse locale, di Beni culturali ed ambientali – Delega delle funzioni amministrative agli Enti locali*. Nella prima seduta di discussione viene esplicitato che la proposta di legge n. 112 si collegava «nei suoi punti principali alla legislazione vigente in materia di musei non ultima la legge delle Marche»<sup>26</sup>: ci si riferisce ad evidenza alla legge regionale n. 53 del 30 dicembre 1974<sup>27</sup>, con la quale la Regione Marche estendeva le competenze regionali in materia di tutela dei beni culturali, e dunque il concetto di musei di interesse locale, anche ad aree archeologiche ed edifici storici<sup>28</sup>. Al pari della legge della regione Marche infatti anche la proposta di legge toscana cerca di superare i dettati dei decreti delegati, nel secondo articolo infatti si legge:

---

<sup>22</sup> Il disegno di legge n. 112, di iniziativa della Giunta regionale del 25 agosto 1976, fu assegnato alla quinta commissione il primo settembre 1976.

<sup>23</sup> Archivio del Consiglio regionale della Toscana, verbale di seduta della Quinta Commissione n. 38 del 8 ottobre 1976, punto 2 dell'ordine del giorno, relazione del consigliere Tassinari.

<sup>24</sup> BODO, *Rapporto sulla politica*, cit. 1982, p. 245

<sup>25</sup> *Ibidem*, pp. 245-246.

<sup>26</sup> Archivio del Consiglio regionale della Toscana, Quinta Commissione del Consiglio regionale, Verbale di seduta n. 36 del primo ottobre 1976, al punto 3 dell'ordine del giorno.

<sup>27</sup> Legge regionale n. 53 del 30 dicembre 1974, *Tutela e valorizzazione dei beni culturali*.

<sup>28</sup> A differenza della analoga legge regionale toscana 23/1979, rifiutata dal Governo la legge delle Marche viene approvata e «Dati i ben noti e perduranti cavilli con cui i commissari di governo hanno l'abitudine di vivisezionare le leggi regionali in materia di cultura, c'è davvero da stupirsi come una simile legge sia riuscita a farla franca»: BODO, *Politica*, cit., pp. 282-283.

«ai fini della presente legge, nella nozione di raccolta di interesse naturalistico, etnografico, storico, archeologico o artistico possono rientrare non solamente le universalità dei beni mobili, ma anche, in unico contesto, gli immobili nei quali predette universalità si trovano e sono ambientate o si sono formate, secondo la concezione dei beni culturali d'insieme il cui valore eccede quello dei singoli oggetti materiali, immobili o mobili che li compongono».

Il nodo problematico che poneva un simile allargamento delle competenze regionali riguardava non tanto la possibilità di intervento finanziario diretto della Regione su «aree archeologiche delimitate, chiese, abbazie, santuari, palazzi, castelli, ville, con tutti i loro arredi», ma soprattutto la legittimità dei vincoli discendenti dalla dichiarazione di interesse locale di tali beni indipendentemente dalla loro proprietà. L'articolo 3 della proposta di legge infatti – che sarà non a caso oggetto di lunghi dibattiti in sede di commissione – prevedeva che i beni di cui all'articolo 2, di enti pubblici, ecclesiastici, delle istituzioni e associazioni culturali e dei privati, a richiesta degli enti o soggetti proprietari ma anche su iniziativa della stessa Giunta regionale, potessero essere dichiarati di interesse pubblico locale qualora fossero «valida testimonianza del patrimonio culturale della comunità toscana». Tale riconoscimento avrebbe comportato (articolo 4) il vincolo di destinazione d'uso d'indivisibilità ed inalienabilità dei singoli beni, il vincolo di inamovibilità al di fuori del territorio regionale ed il diritto di prelazione da parte della Regione.

Nonostante l'encomio generale per gli sforzi diretti alla produzione di una legge regionale sui musei, i contenuti degli articoli 3 e 4 furono naturalmente al centro di numerose discussioni: se da parte dell'opposizione politica (l'allora Democrazia Cristiana) si ravvisava in questi «un assedio soffocante delle libere forme associative e teso a progressive collettivizzazioni statali o regionali»<sup>29</sup>, persistevano in commissione anche diffuse perplessità sulla stessa legittimità giuridica di estendere il concetto di raccolta di interesse locale fino a farvi rientrare anche i beni culturali ed ambientali<sup>30</sup>. Nel 1976 furono fissate le consultazioni con le Province per la discussione della proposta di legge e venne espressa la necessità di provvedere ad una sorta di classificazione dei musei, in modo da ripartire le risorse sulla base di parametri in qualche modo qualificativi, cioè non sulla base dei parametri finanziari dei musei bensì in considerazione del rispettivo portato culturale<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Atti Consiliari della regione Toscana, resoconto stenografico della seduta n. 216/p del 8 maggio 1979, intervento del consigliere Dragoni.

<sup>30</sup> Archivio del Consiglio regionale della Toscana, Quinta Commissione del Consiglio regionale, verbale di seduta n. 120 del 2 febbraio 1979.

<sup>31</sup> Nello specifico la Quinta commissione critica la suddivisione dei musei in "piccoli", "medi", "grandi" operata in quegli anni dalla Regione Lombardia, con evidente riferimento alla legge regionale adottata da quest'ultima nel 1974 (L.R. n. 39 del 12 luglio 1974. *Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale*, art. 4), che però a sua volta accoglieva la partizione proposta dalla legge statale 1080 del 1960: cfr. Archivio del Consiglio regionale della Toscana, Quinta Commissione del Consiglio regionale, Verbale di seduta n. 40 del 22 ottobre 1976.

La proposta di legge toscana, dopo una lunga sospensione in attesa dei decreti attuativi della legge 382/1975<sup>32</sup>, oltre ad essere rielaborata a livello tecnico e giuridico, fu nuovamente presentata dalla Giunta con numerosi emendamenti. Nel 1979 – ovvero l'anno entro il termine del quale, secondo quanto stabilito dal DPR 616/1977, avrebbe dovuto essere emanata la legge nazionale di tutela sui Beni culturali<sup>33</sup> – ripresero i lavori di discussione della proposta di legge: dal vasto insieme di beni contemplati inizialmente nel citato articolo 2, il campo di azione della legge si restringe ora ai musei e alle raccolte ed ai beni ambientali di competenza regionale ai sensi degli articoli 47 ed 82 del DPR 616/1977, mentre la dichiarazione di interesse pubblico – dalla quale sono esclusi i beni ambientali per i quali permane la disciplina statale – relativa ai beni di Enti religiosi o di soggetti privati è adesso prevista solo a seguito della esplicita richiesta dei singoli proprietari<sup>34</sup>. La proposta presentata in Consiglio regionale nel maggio del 1979 prevedeva l'impegno per gli enti locali ad occuparsi della inventariazione e della catalogazione dei beni nonché della loro acquisizione per l'accrescimento del patrimonio pubblico. Rilevante ai fini della nostra ricerca è soprattutto il titolo III della originale proposta, che definisce e disciplina i musei di Ente locale, occupandosi anche dei sistemi museali. L'istituto museale è concepito come una struttura aperta e connessa alle organizzazione scolastiche e del tempo libero, allo scopo di documentare scientificamente il territorio nei propri aspetti storici, artistici e naturali, e la sua gestione è affidata ad una commissione «rappresentativa dell'utenza» e nominata dall'Ente locale. Detta commissione, peraltro, avrebbe dovuto comporsi, oltre che del direttore del museo (o del funzionario cui ne fosse assegnata la direzione), di rappresentanti delle minoranze consiliari, degli organi collegiali scolastici, degli istituti e associazioni culturali, del tempo libero, del turismo, nonché di rappresentanti dei sindacati e degli uffici di tutela dello Stato<sup>35</sup>.

L'esigenza di costituire sistemi museali ricorre in tutte le riformulazioni dei testi della proposta di legge n. 112: nella prima stesura avanzata dalla Giunta regionale, all'articolo 1, la Regione si fa promotrice – tra le altre attività finalizzate all'istituzione, l'ordinamento ed il funzionamento dei musei – di «eventuali sistemi intercomunali, regionali ed interregionali»<sup>36</sup>. Per realizzare tali

---

<sup>32</sup> Dal marzo 1977 la proposta di legge viene ridiscussa in commissione all'inizio del 1979. Archivio del Consiglio regionale della Toscana, Quinta Commissione del Consiglio regionale, Verbale di seduta n. 59 del 17 marzo 1977 e verbale di seduta n. 118 del 15 gennaio 1979.

<sup>33</sup> DPR 616/ 1977, art. 48: «Le funzioni amministrative delle regioni e degli enti locali in ordine alla tutela e valorizzazione del patrimonio storico, librario, artistico, archeologico, monumentale, paleo-etnologico ed etno-antropologico saranno stabilite con la legge sulla tutela dei beni culturali da emanare entro il 31 dicembre 1979».

<sup>34</sup> Regione Toscana, Atti consiliari. Resoconto stenografico della seduta 116/p del giorno 8 maggio 1979, esame e votazione degli articoli della proposta di legge n. 112.

<sup>35</sup> Archivio del Consiglio regionale della Toscana, Quinta Commissione del Consiglio regionale, Verbale di seduta n. 124 del 2 marzo 1979, Allegato c. Proposta di Legge n. 112, testo proposto dalla Giunta, art. 12.

<sup>36</sup> Archivio del Consiglio regionale della Toscana, Quinta Commissione del Consiglio regionale, Verbale di seduta n. 124 del 2 marzo 1979, Allegato c. Proposta di Legge n. 112, testo proposto dalla Giunta, art. 1: «La Regione Toscana promuove e favorisce le iniziative intese alla salvaguardia dei beni culturali ed ambientali della Toscana ed alla

sistemi gli Enti locali avrebbero potuto unirsi in consorzio o associarsi con altri enti, non solo pubblici ma religiosi, morali e privati, «secondo le ipotesi di aggregazione territoriale esistenti o indicate dalla Regione». Il modello di sistema museale delineato nella proposta di legge toscana prevedeva un museo come centro di sistema per il coordinamento delle attività e la realizzazione di servizi tecnici e scientifici per l'insieme dei musei collegati. Ogni sistema doveva essere gestito da una apposita commissione organizzata analogamente a quella preposta alla gestione dei singoli musei, la quale permaneva però per l'organizzazione interna di questi ultimi: appare evidente che la struttura di sistema museale prospettata ricalcava fin dall'inizio il modello dei sistemi bibliotecari definiti nella l.r. 33/1976. Tra la legge regionale definitiva – emanata nel 1980 e che prenderemo in esame più avanti – e la proposta di legge del 1976, relativamente agli articoli inerenti il sistema museale, si colgono solo alcune differenze<sup>37</sup>: nel testo della 89/1980 non compare più, ad esempio, il termine «consorzio» tra le possibilità di aggregazioni tra enti; l'obbligo di aderire ad un sistema per gli enti locali che non possono garantire un adeguato funzionamento dei propri musei, stabilito nella proposta di legge, si trasforma in possibilità nel testo definitivo di legge, così come la presenza di una commissione di gestione per ciascun museo aderente ad un sistema – prevista nella proposta di legge – diviene una opzione nella norma regionale del 1980. Quest'ultima, pur con alcuni emendamenti, rimane comunque sostanzialmente fedele, nell'articolo dedicato ai sistemi museali, all'iniziale disegno: c'è però da segnalare che, se al primo articolo della proposta di legge del 1976 si contemplava la possibilità di realizzare sistemi museali intercomunali, regionali ed interregionali, nel testo definitivo si fa riferimento solo a generici sistemi, non specificando le eventuali loro dimensioni territoriali.

Lo spirito che muove la Regione nella predisposizione di una norma specificamente dedicata all'istituzione di sistemi museali si ravvisa nella esigenza di adottare «una formula necessaria per sottrarre i singoli musei alla sclerosi tipica dei piccoli istituti non collegati alla evoluzione della ricerca culturale»<sup>38</sup>. Inoltre l'urgenza di collegare i singoli musei di ente ed interesse locale in forme sistemiche nasce – secondo quanto espresso nel 1979 in occasione dell'illustrazione della proposta di legge n. 112 al Consiglio regionale – non da «idee più o meno approssimative ma in virtù di alcune esperienze precise», ovvero dalla consapevolezza delle problematiche dei musei locali

---

utilizzazione di tale patrimonio al fine di assicurare il diritto alla cultura di tutta la comunità, secondo le finalità indicate nell'articolo 4 dello Statuto. A tale fine promuove e coordina l'istituzione e la gestione dei musei di Enti locali e di interesse locale nell'ambito della programmazione regionale, e concorre a tutelare nel territorio tutti i beni culturali e ambientali. Incentiva inoltre lo sviluppo più ampio della pubblicizzazione di tali beni mediante la costituzione di adeguati strumenti operativi; provvede alla formazione e all'aggiornamento del personale, alla promozione di eventuali sistemi intercomunali, regionali e interregionali, esercita le funzioni di indirizzo e coordinamento.

<sup>37</sup> Dobbiamo specificare che il testo dell'articolo 14 della iniziale proposta di legge (poi art. 12 nella l.r. 89/1980) risulta trasformato, come quello attualmente in vigore, già nella relazione illustrativa del giorno 8 maggio 1979.

<sup>38</sup> Regione Toscana, Atti consiliari. Resoconto stenografico della seduta n. 215/p del 2 maggio 1979, relazione illustrativa della proposta di legge n. 112 fatta dal consigliere Lusvardi.



maturata durante i relativi interventi regionali attuati tra il 1972 ed il 1979. Come abbiamo anticipato, la legge sui musei di ente locale approvata dal consiglio regionale come 23/1979, fu respinta dal Governo e fu quindi nuovamente modificata e ridiscussa per giungere alla definitiva emanazione del testo attualmente vigente che, nell'articolo dedicato ai sistemi museali, ripropone sostanzialmente il testo elaborato nel 1979<sup>39</sup>.

## **2. La prima definizione di “sistema museale”: la legge regionale 89/1980**

I sistemi museali si sono imposti in maniera diversa nelle varie Regioni italiane. In alcune essi si sono strutturati «a seguito di accordi organizzativi con diversi soggetti pubblici e privati, in altre realtà il modello si è imposto spontaneamente»<sup>40</sup>. La distinzione non è di poco conto perché entra direttamente nel merito non solo dei soggetti che compongono il sistema museale ma anche dei rapporti che regolano la loro relazione.

Per la Toscana il discorso si configura in maniera del tutto peculiare. Questa regione, infatti, è stata tra le prime a inserire l'espressione di sistema museale in un testo legislativo, varato nella suddetta legge 89 del 1980 ed elaborato a partire dal 1976, ovvero a cavallo del completamento del trasferimento delle funzioni amministrative nelle materie delegate dall'art. 117 della Costituzione (DPR 616/1977). Negli anni immediatamente successivi a questa data quasi tutte le Regioni hanno normato tali trasferimenti. Ciascuna lo ha fatto in maniera distinta ed è per questo che esistono sensibili differenze, che documentano intenzioni politiche e direzioni diverse assunte dalle singole amministrazioni. La Toscana, oltre a prendere in considerazione il museo in sé, si è spinta a normare anche l'insieme di musei, a sancire cioè la nascita di sistemi museali. Non si tratta, è bene chiarirlo, di un “sistema museale regionale”, ma di singoli sistemi istituiti tra musei di natura diversa presenti sul territorio regionale<sup>41</sup>. Esiste infatti un impiego diretto della locuzione “sistema museale” nella citata legge n. 89 del 1980, che è anche la prima legge regionale ad occuparsi in modo specifico di musei, raccolte di interesse artistico, storico, naturalistico e bibliografico. Il 1980 segna l'inizio di un interesse che si rivelerà crescente nel corso dei decenni, fino ad arrivare ad oggi. Il ruolo della Regione viene specificato già al comma tre del primo articolo della legge: essa, oltre a

---

<sup>39</sup> Il rinvio del Commissario di Governo, del 12 giugno 1979, trovava motivazione nella normativa prevista nel titolo secondo della legge regionale approvata dal consiglio, la quale risultava in contrasto con quanto sancito all'articolo 48 del DPR 616/1977. Furono modificati oltre al titolo II anche gli articoli 11, 12, 13 e 15, ritenuti dall'esame governativo lesivi del principio dell'autonomia ordinamentale ed organizzativa degli enti locali. Il testo relativo ai sistemi museali (art. 14) non fu quindi oggetto di osservazioni da parte del Governo. Regione Toscana, Atti consiliari. Resoconto stenografico della seduta n. 239/p del 20 novembre 1979.

<sup>40</sup> Corte dei Conti. Sezione delle autonomie, *Relazione sul controllo (delibera n. 8/aut/2005), Musei degli Enti locali*, Roma 2006, p. 24.

<sup>41</sup> Nella l.r. 89/1980, a differenza della iniziale proposta di legge n. 112 del 1976, viene abolito ogni riferimento a sistemi regionali ed interregionali.

favorire iniziative volte alla salvaguardia dei beni culturali, a promuovere e coordinare l'istituzione e la gestione dei musei di enti locali, contribuisce «ad incentivare lo sviluppo più ampio della pubblicazione di tali beni mediante la costituzione di adeguati strumenti operativi; provvede alla formazione e all'aggiornamento del personale, alla promozione di eventuali sistemi museali; esercita le funzioni di indirizzo e coordinamento».

Finalità e caratteristiche relative a tali sistemi museali vengono poi puntualmente definite nell'articolo 12, «Sistema museale associativo»:

«Per l'istituzione, l'ordinamento ed il funzionamento dei propri musei, gli enti locali possono associarsi secondo le aggregazioni territoriali indicate dalla Regione, dando luogo alla formazione di sistemi museali che realizzino i principi indicati nell'art. 1 della presente legge».

Due punti vanno subito posti in evidenza: la Regione indica il modo in cui devono essere organizzate le aggregazioni che sono di natura territoriale: il fondamento dell'intervento quindi appare essere non è il museo ma il territorio. Inoltre sono gli enti locali ad essere chiamati all'associazione: in questo si evince chiaramente che, nelle intenzioni del legislatore, era ben presente la tipologia della maggioranza dei musei esistenti, ossia quelli di enti locali e gestiti dagli stessi enti locali, specialmente come musei-ufficio. Il museo è quindi un elemento attraverso cui gli enti possono attivare canali di collaborazione. La presenza dell'aggettivo «associativo» indica che il sistema museale è istituito mediante la messa in atto di aggregazioni tra musei di enti locali. Da questa formulazione deriva che i musei capaci di dar vita a questa forma di sistema sono solo quelli degli enti locali, quelli cioè ai quali si rivolge la legge regionale. In altri termini l'iniziativa, nella creazione di sistemi, parte dagli enti locali, che si muovono all'interno del normativo approvato dalla Regione. Deve essere inoltre quest'ultima ad individuare le singole «forme aggregative»: un elemento importante per garantire legittimità e uniformità dell'azione, a livello almeno regionale. Questa impostazione indica che il museo è concepito come “ufficio culturale” dell'ente locale, in quanto è l'ente locale che ne determina i rapporti con gli altri musei. Il museo dunque non è il soggetto, quanto invece è oggetto delle politiche amministrative locali. Proseguiamo nella lettura dell'articolo:

«A tali associazioni possono aderire altre persone giuridiche pubbliche o private, associazioni non riconosciute, fondazioni ed altre istituzioni, nonché persone fisiche che siano proprietari di musei, raccolte o beni dichiarati di interesse pubblico».

La conformazione associativa immaginata risulta quindi caratterizzata dalla facilità di adesione: una volta che gli enti locali abbiano dato il via ad un sistema associativo vengono lasciati aperti gli spazi di movimento a qualsiasi soggetto, in modo tale da garantire l'elasticità dell'organizzazione. Si registra così una notevole apertura all'intervento di privati e di associazioni di volontariato, con grande anticipo rispetto al recepimento di queste possibilità nella legislazione nazionale (di fatto stabilite con la legge n. 4 del 14 gennaio 1993 e regolamento di attuazione decreto ministeriale n. 139 del 24 marzo 1997).

Si prevede inoltre che la partecipazione a tali «sistemi associativi» possa avvenire anche da parte di interi altri sistemi museali, di singoli musei di altri enti pubblici, come quelli ecclesiastici (cattolici cioè, così come di altre confessioni religiose), e ancora di enti morali e privati. Tali meccanismi di aggregazioni vengono disciplinati attraverso la costituzione di apposite convenzioni<sup>42</sup>.

La finalità dell'istituzione di sistemi museali si esplicita chiaramente nella necessità di garantire il finanziamento e i servizi (art. 12 comma 3):

«L'ente locale, qualora non sussistano e non siano attuabili per il museo istituito o da istituire adeguate condizioni di funzionalità (personale, locali idonei, mezzi di conservazione, servizi didattici e di informazione) potrà far parte di un sistema museale associativo che garantisca tali servizi».

Dunque il sistema museale è proposto, fin dalla sua prima menzione nella normativa regionale toscana, come una possibile soluzione, prospettata dalla Regione, capace di permettere agli Enti locali di superare le difficoltà della gestione corrente ed assicurare lo svolgimento delle attività dei relativi musei, specificate all'articolo 9 della medesima legge.

I servizi che gli enti locali devono garantire sono: l'apertura al pubblico, la disponibilità di servizi gratuiti per la consultazione e l'uso didattico, la presenza di idonei servizi per la conservazione, la custodia e la sicurezza dei beni, l'istituzione di inventari e cataloghi secondo gli indirizzi regionali ed infine la costituzione di una commissione di gestione atta a presiedere le attività dei musei (o del museo) di competenza dell'ente. Questa precisa attenzione per i servizi al pubblico costituisce una sorta di elaborazione *ante litteram* degli standard minimi adottati per il funzionamento del museo. Da questa legge, che segnerà la politica toscana per i sistemi museali, risulta evidente che la realizzazione di questi ultimi, soprattutto nel caso di realtà minori, sia stata congegnata in funzione dell'adempimento degli obblighi minimi di servizio dei musei.

In una prospettiva generale lo svolgimento dei servizi e delle funzioni dei musei di Enti locali (ex art. 9) si lega alla definizione di questi musei (ex art. 8) che sono intesi quali «strumenti culturali al

---

<sup>42</sup> L. r. 89/19980 Art. 12, comma quarto.

servizio del cittadino»<sup>43</sup>: alla luce di questa formulazione ben si comprende come l'indicazione di costituire sistemi museali possa essere letta in qualità di direttiva regionale volta ad assicurare servizi – inizialmente anche basilari, ad esempio l'apertura – ad istituzioni che non potrebbero fornirli se non all'interno di un contesto di gestione integrata.

Diviene quindi obbligatorio dire che la medesima norma regionale (ex art. 12) precisa le caratteristiche organizzative del sistema museale e definisce quindi anche le basi per un suo riconoscimento, rispetto ad altre eventuali realtà museali o comunque aggregative. La norma quindi segna anche un punto importante per l'elaborazione di una più chiara definizione del sistema museale: le prerogative obbligatorie di un sistema sono indicate infatti nell'elaborazione di uno statuto, nell'individuazione di un museo quale centro di sistema con attività di coordinamento e nella creazione di una commissione preposta agli aspetti gestionali del sistema:

«Il sistema museale è disciplinato da un apposito statuto deliberato dagli enti associati conformemente alla presente legge.

Il sistema museale, anche mediante l'utilizzazione di uno dei musei aderenti, che assume le funzioni di Centro di sistema, realizza i servizi tecnici e culturali richiesti dai musei associati, ne coordina l'attività assicura ai musei il buon andamento dei servizi, anche con l'intervento del personale direttivo e tecnico necessario, cura i rapporti con i competenti uffici regionali e statali.

In particolare il Centro del sistema museale garantisce la schedatura ed il successivo deposito delle schede dei beni identificati presso ogni singolo ente facente parte del sistema stesso ed al Catalogo Unico Regionale; redige il piano annuale di attività».

La norma regionale stabilisce alcune modalità di gestione che peraltro permangono tuttora al centro del dibattito: l'indicazione di un "centro di sistema", con funzione di riferimento e coordinamento tra i vari enti, ad esempio, ancora oggi è la soluzione maggiormente adottata nella messa a punto dei sistemi. È importante però segnalare che, stando al dettato della legge, era un museo che funzionava da centro, non un ente o un'istituzione genericamente intesa. Questo perché si presupponeva – e ciò viene esplicitato a chiare lettere – che la professionalità di un museo maggiore potesse consentire affidabilità ed esperienza in sede organizzativa, tale da poter uniformare tutto il sistema, come una sorta di riferimento virtuoso. È questo stesso infatti che «realizza i servizi tecnici e culturali dei musei associati»; ma, soprattutto, al centro del sistema si deve la responsabilità della catalogazione. Sin dalla loro fondazione, le Regioni hanno individuato nella catalogazione un momento peculiare della loro azione per il patrimonio culturale, attraverso il quale esse potevano intervenire con incisività e relativa autonomia anche rispetto all'attività statale. Il fatto di voler riconoscere al

---

<sup>43</sup> Sulla definizione di museo di ente locale dato dalla legge regionale 89/1980 si vedano le osservazioni in merito in Corte dei Conti, *Musei degli Enti locali*, cit., p. 309.

museo il compito di catalogazione delle opere significa non solo conferire al museo un ruolo attivo, che prima non aveva, ma anche, tramite il coordinamento interno al sistema, poter garantire una catalogazione omogenea e capillare delle opere diffuse sul territorio. Questa è una evidente azione che poteva sovrapporsi, se non adeguatamente coordinata, o letta quale strumento di integrazione, all'attività delle soprintendenze e quindi dello Stato. Tuttavia è un dato di fatto, anch'esso tipico in generale della politica regionale e della Toscana in particolare, che l'impegno verso il patrimonio culturale implichi comunque la ricerca di uno spazio di attività autonoma e indipendente dallo Stato; e su questo tema, attualissimo, dovremo tornare.

Proseguendo con l'analisi della legge 89/1980, osserviamo che è strettamente connessa ad una tale configurazione di attività del museo – inteso quale centro non unicamente a carattere conservativo – la descrizione più dettagliata delle modalità di gestione del sistema, presente nell'articolo 12 al comma successivo. Va sottolineato che non è in effetti il centro del sistema che diviene il vero gestore dell'istituzione, bensì una commissione:

«La gestione del sistema è affidata ad una apposita commissione, disciplinata dallo Statuto dell'associazione composta, in quanto possibile, secondo i criteri di cui all'art. 10, primo comma<sup>[44]</sup>, e tale da garantire comunque la rappresentanza dei proprietari dei singoli musei associati.

Può essere tuttavia prevista, per le attività proprie di ciascun museo degli Enti locali aderenti alla associazione, la costituzione delle Commissioni di cui all'art. 10.

Ciascun istituto museale estende la propria attività nella circoscrizione territoriale dell'ente proprietario e, ove specificato dallo statuto della associazione, nella relativa circoscrizione territoriale.

Gli enti locali privi di strutture museali possono assicurarsi l'utilizzazione dei servizi tecnici e culturali propri dei musei aderendo a sistemi museali territoriali».

La commissione diviene punto d'incontro e raccordo tra i vari soggetti partecipanti al sistema, lo spazio di discussione e di decisione superiore. Non è stato però semplice mettere effettivamente in atto questo tipo di commissione, che intende garantire pari rappresentatività a tutti gli enti partecipanti al sistema e che, molto opportunamente, inseriva anche i rappresentanti delle soprintendenze. Simile soluzione, infatti, se sembra efficace per piccoli sistemi, diviene difficilmente praticabile in presenza di sistemi assai articolati, del resto possibili e frequenti in una

---

<sup>44</sup> Legge regionale n. 89/1980, art. 10 comma 1: «Il Comune, nel definire la composizione della Commissione, salvo l'ipotesi di cui all'art. 12, ottavo comma, si attiene al seguente indirizzo: che la Commissione stessa sia espressione del Consiglio comunale, ivi comprese le minoranze consiliari; degli organi collegiali scolastici; degli istituti e associazioni culturali, del tempo libero, del turismo; dei sindacati maggiormente rappresentativi; degli altri eventuali enti od associazioni interessati alle attività di cui alla presente legge, compresa l'università. Di essa fanno parte, inoltre i rappresentanti degli uffici di tutela dello Stato operanti nell'ambito territoriale dell'Ente locale, nonché uno o più rappresentanti del personale del museo stesso».

regione vitale per forme di associazionismo come la Toscana, nel cui statuto (deliberato il 26 novembre 1970), al terzo comma dell'articolo 3, si legge che la Regione stessa

«riconosce le formazioni sociali nelle quali si esprime la personalità dell'uomo, sostiene il libero svolgimento della vita sociale nella pluralità dei gruppi, delle istituzioni, delle comunità locali e favorisce lo sviluppo delle associazioni democratiche».

Ora, stando al dettato della legge regionale del 1980, il sistema di musei viene definito «associazione», e molto si insiste su questo termine. Non sono prese in considerazione soluzioni altre rispetto ad una gestione ed una regolamentazione che si potrebbe definire interna, cioè svolta per i musei dagli uffici pubblici o dalla loro diretta emanazione (la commissione). Gli enti figurano come attori in quanto proprietari dei musei, ma non sussistono istituzioni appositamente dedicate alla gestione del sistema museale.

Oltre alla legge regionale 89/1980, bisogna anche ricordare che la Toscana, in attuazione ai principi espressi nel citato articolo 3 del proprio Statuto, favorisce iniziative ed attività culturali proposte e svolte da associazioni di enti locali. Ciò è testimoniato anche dalla legge regionale n. 12 del 28 gennaio 1980, di poco precedente alla citata legge 89, e ad essa significativamente contigua. Tale norma regola la «promozione delle attività culturali ed educative, relative a manifestazioni espositive, convegni ed istituzioni culturali» e specifica le finalità e le modalità di attuazione del programma regionale pluriennale per il finanziamento delle attività oggetto della legge. Al sesto comma dell'articolo 3 si legge:

«Il programma favorirà il coordinamento tra proposte di iniziative omogenee e concorrenti avanzate dai soggetti previsti all'art. 1, nonché progetti di iniziativa assunti a livello territoriale sovra comunale».

Nel testo della norma ci pare di rintracciare uno spirito analogo ed una visione di fondo comune con la legge 89/1980, che si manifesta nella sollecitazione ad organizzare le attività degli istituti di cultura, come mostre temporanee e convegni, ad un livello sovracomunale che insista ancora una volta sul concetto di territorialità.

### **3. Dopo il “sistema museale” nella normativa della Regione Toscana: dal 1980 in poi. Verso la realizzazione dei sistemi**

Le ragioni alla base dell'elaborazione della legge 89/1980, che puntava alla messa a sistema dell'attività museale, e a favorire la cooperazione tra musei, sono da far risalire ad una concreta

esigenza di riordino ed organizzazione del comparto museale degli enti locali, che come abbiamo visto, si presentava alla metà degli Settanta in difficili condizioni. La Regione mira quindi alla razionalizzazione delle limitate risorse disponibili ed individua nell'aggregazione tra enti e soggetti proprietari un utile strumento per raggiungere il miglioramento del funzionamento dei musei<sup>45</sup>.

Studiando la storia dei sistemi museali in Toscana risulta ben chiaro che le iniziative di messa a sistema, anche quelle più recenti, si devono nella maggioranza dei casi ad iniziative comunali. Non va sottovalutata pertanto questa duplicità che non è conflittuale, ma anzi per certi versi può definirsi positiva: la Regione, sin dalla sua istituzione, propone forme di coordinamento di attività e forme di aggregazione che muovono dai gradi più bassi dell'amministrazione statale. La stessa precocità della legge regionale toscana del 1980 deve essere rimarcata dunque come una chiara volontà della Regione di intervenire mediante forme di coordinamento in risposta ad una tendenza, almeno già parzialmente in atto, tra i gli enti locali toscani.

Una delle prime esperienze di messa a sistema, in merito al quale disponiamo di una nutrita documentazione, è il **Sistema museale dell'arcipelago toscano**, di cui venne dato un ampio resoconto pubblico nel 1985. Esso può quindi ritenersi tra i primi e più articolati frutti della legge regionale<sup>46</sup>. Il primo passo che venne compiuto per realizzare questo progetto fu la creazione una commissione tecnico-scientifica (1982) con il compito di

«programmare le attività di ricerca e di documentazione e soprintendere alla progettazione e ristrutturazione dei musei locali, all'attività culturale di tutto il comprensorio, identificando, nei musei propriamente detti, i centri di documentazione, con una serie di «proiezioni nel territorio», interessando così la riscoperta di un tessuto di centri storici, di viabilità, di endemismi naturali nei quali il pubblico, indirizzato e guidato, possa muoversi con maggiore coscienza».<sup>47</sup>

Il comprensorio dell'Elba e Capraia, nella sua unitarietà di Comunità Montana, venne selezionato come esperienza pilota, in virtù del proprio patrimonio culturale e naturale ma anche per la povertà di risorse dovuta alla chiusura o all'andamento non positivo, anche sotto il profilo occupazionale, di attività industriali (Nuova Italsider, Miniere) che avevano segnato il territorio fino a quel momento. Il progetto è quindi assai significativo proprio per questa volontà di riqualificazione ambientale e territoriale tanto più che, nelle intenzioni degli Enti e degli istituti culturali locali della zona,

---

<sup>45</sup> Regione Toscana, Atti consiliari della II legislatura, seduta n. 215 del 2 maggio 1979, discussione della proposta di legge n. 112 Norme in materia di musei ed enti locali e di interesse locale, di beni culturali ed ambientali, delega delle funzioni amministrative agli Enti locali. Relazione illustrativa.

<sup>46</sup> G. Ballantini, *Analisi degli interventi effettuati nell'ambito del sistema museale dell'arcipelago toscano*, in *Il sistema museale dell'arcipelago toscano*, supplemento alla «Rivista italiana di studi napoleonici», a cura del Centro nazionale di studi napoleonici e di storia dell'Elba Portoferraio, XX 1983, 1985, pp. 14 -31. Già nel 1975, con l.r. n. 65 del 5 maggio la Regione aveva istituito il Parco naturale della Maremma.

<sup>47</sup> Ballantini, *Analisi degli interventi*, cit., p. 15. Tutte le attività dei singoli enti sono riassunte a pp. 20-27.

avrebbe dovuto prevenire anche il rischio di un imminente ed ulteriore degrado causato dalla prospettiva di una “turisticizzazione selvaggia”. Attraverso l’istituzione di una commissione tecnico-scientifica preposta al progetto, con la partecipazione di Università, uffici di tutela e amministrazioni locali, furono svolte indagini, scavi archeologici, furono creati o riallestiti musei, recuperati archivi, svolte ricerche etnografiche.

Nella relazione viene posta in risalto la grande collaborazione tra gli enti dell’amministrazione pubblica e altri istituti sul territorio: il bene culturale sarebbe stato veramente inteso come parte integrante del territorio al centro di attività interconnesse; in questo contesto la creazione di un sistema museale si propone anche come strumento capace, in qualche modo, di trasformare l’assetto economico di una zona caratterizzata da una crisi occupazionale nel settore industriale.

Dal punto di vista delle risorse fu la Regione a sostenere il sistema, finanziando la Comunità montana, capofila del sistema museale e del parco minerario, i musei archeologici di Capraia, Marciana e Portoferraio, la pinacoteca di Portoferraio, il Comune di Porto Azzurro e il museo minerario di Rio Marina. Tecnicamente il piano si avvale degli uffici periferici del Ministero, della Provincia di Livorno, dell’Università di Pisa, dell’ERTAG (Ente Regionale per l’Assistenza Tecnica e Gestionale) e del CNR.

Ben diverso è il caso di un altro sistema museale nato alla fine degli anni Ottanta anch’esso tra i primi esempi analizzabili nella nostra indagine: il **Sistema Museale di Prato**, attualmente in fase di totale ridefinizione<sup>48</sup>. In questo caso si ha la creazione di un sistema territorialmente limitato ad un solo Comune. Questo sistema presenta un ulteriore aspetto interessante che va subito rilevato perché centrale nelle politiche di messa a sistema. Esso si basa cioè su una convenzione stipulata dal Comune con la Diocesi di Prato<sup>49</sup> e realizza un percorso organico tra i musei del centro storico (Museo dell’Opera del duomo, Museo di pittura murale di San Domenico, Museo civico di Palazzo Pretorio) tramite l’adozione di un biglietto unico di ingresso. Gli introiti vengono trasferiti direttamente all’amministrazione comunale la quale, per contro, assicura un regolare contributo annuale alla diocesi per la gestione del patrimonio di sua proprietà inserito all’interno del sistema.

Al di là della singola casistica si possono però evidenziare subito le due tipologie di sistemi, che saranno preminenti nel panorama toscano e caratterizzeranno gli ulteriori sviluppi in questo senso della regione: la dimensione territoriale, che tiene conto anche della vocazione naturalistico-ambientale di un comprensorio, ed una dimensione cittadina.

---

<sup>48</sup> I musei della città di Prato, a partire dalla metà degli anni Novanta, hanno attraversato una fase di profondo rinnovamento con la lunga chiusura per motivi di restauro del Museo Civico ed il trasferimento nella ex cimatoria Campolmi del Museo del Tessuto (divenuto poi Fondazione). Anche il sistema museale cittadino ha quindi risentito delle mutate condizioni di fruizione dei musei del territorio ed è attualmente in atto l’elaborazione di una sua trasformazione in distretto culturale.

<sup>49</sup> Il sistema è stato istituito con delibera del Consiglio comunale n. 1027 del 28 settembre 1989.



I due casi sono rilevanti, perché si collocano in anni in cui il dibattito sui sistemi museali, e quindi gli studi da esso derivati, non era ancora arrivato a cercare di connotare le differenti tipologie di aggregazione, ad esempio con la macrodistinzione in tematico e territoriale. Appare evidente che l'esigenza di messa a sistema deriva da due necessità diverse: quella di una nuova politica di gestione territoriale – in cui la cultura va ad occupare un ruolo senz'altro preponderante in quanto possibile alternativa, e soluzione, in chiave occupazionale – e quella di un nuovo strumento per la gestione di un patrimonio culturale, più propriamente museale, omogeneo in quanto circoscritto all'interno del perimetro murario cittadino.

In questi due primi casi di diversa tipologia sistemica, è già possibile individuare alcuni punti deboli: l'organizzazione tra più enti, nel caso della dimensione territoriale più ampia, i rapporti tra differenti proprietari e tipologie gestionali nel caso del circuito cittadino. Va detto che, comunque, per un decennio che si era aperto con una legge che invitava alla formazione dei sistemi museali, la casistica rimane alquanto ridotta, ed è possibile senz'altro affermare che la messa a sistema non connota la “storia museale” della regione Toscana almeno per tutti gli anni Ottanta.

La tendenza si sarebbe decisamente invertita con gli anni Novanta. Nel 1990, con la legge n. 142, relativa all'ordinamento delle autonomie locali, si stabilì tra l'altro che alle Province spettavano le funzioni amministrative nel settore della valorizzazione dei beni culturali di loro competenza (art. 14. comma 1 lettera C) e la realizzazione di attività di promozione e coordinamento sulla base di programmi e collaborazioni con i comuni nel settore culturale (art. 14 comma 2)<sup>50</sup>.

Seppure non esplicitamente collegata alla creazione di sistemi museali, la legge 142/1990 veniva a fornire rinnovato impulso alla possibilità della loro creazione. Proprio la messa a sistema, infatti, come era stato anche nel caso delle Regioni, si offre a livello provinciale quale soluzione di immediata efficacia, sia per la valorizzazione, sia per il coordinamento dei musei sul territorio. Il caso esemplare per quanto riguarda la Toscana è quello del **Sistema Museale Senese**, che testimonia un notevole dinamismo a livello locale. In questo caso infatti è la Provincia di Siena a giocare il ruolo fondamentale nel processo istitutivo del sistema. Stretto legame con la legge,

---

<sup>50</sup> Legge n. 142 del 8 giugno 1990, *Ordinamento delle autonomie locali*: «Spettano alla provincia le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardino vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale nei seguenti settori: a) difesa del suolo, tutela e valorizzazione dell'ambiente e prevenzione delle calamità; b) tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche; c) valorizzazione dei beni culturali; d) viabilità e trasporti; e) protezione della flora e della fauna, parchi e riserve naturali; f) caccia e pesca nelle acque interne; g) organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore; h) servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale; i) compiti connessi alla istruzione secondaria di secondo grado ed artistica ed alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale; l) raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali» (art. 14, comma primo); «La provincia, in collaborazione con i comuni e sulla base di programmi da essa proposti, promuove e coordina attività nonché realizza opere di rilevante interesse provinciale sia nel settore economico, produttivo, commerciale e turistico, sia in quello sociale, culturale e sportivo» (art. 14 comma secondo).

quindi, un primo caso di azione diretta di una Provincia verso i musei degli enti locali presenti sul suo territorio. Sulla base di una serie di ricerche condotte sulla situazione dei musei nella provincia di Siena dall'ufficio cultura dello stesso ente e dal dipartimento U.O.C. della Regione, già sei mesi dopo l'emanazione della legge nazionale 142, per l'esattezza il 20 dicembre 1990, il Consiglio provinciale senese deliberava la promozione di un Centro Servizi Museale per i musei di ente locale esistenti sul territorio di pertinenza: l'atto costituiva di fatto il primo passo verso l'istituzione di un sistema museale provinciale<sup>51</sup>. L'esperienza senese si distingue, dunque, nel panorama toscano, per la sua precocità in quanto ha dato vita al primo sistema provinciale. Due anni dopo, nel verbale di adunanza del Consiglio provinciale di Siena del 7 agosto 1992 (delibera CP n. 180) si legge l'interpretazione della messa a sistema dei musei locali come una soluzione utile a garantire la loro corretta funzionalità, soprattutto in ragione del pericolo, sempre più pressante, del degrado e dell'abbandono di alcuni musei "minori"<sup>52</sup>.

Nel citato verbale, che ripercorre le prime attività della Provincia volte alla creazione del sistema, si ribadisce come quest'ultimo, già prima della emanazione della legge 142/1990 e dunque fin dalla sua prima progettazione, sia stato pensato dalla Provincia di Siena quale migliore strumento per una opportuna fruibilità del patrimonio museale. Dal documento traspare inoltre una forte aspettativa nei confronti della legge 145/1992, appena emanata e relativa alla programmazione delle attività del Ministero dei Beni culturali, nonché per il successivo decreto di disposizione finanziaria<sup>53</sup>. La legge ed il decreto infatti proponevano tra l'altro la valorizzazione del cosiddetto «sistema museale nazionale» anche attraverso sperimentazioni di modelli gestionali; questo aspetto era particolarmente sentito nel contesto senese, poiché già da qualche tempo si stava vagliando l'opportunità di realizzare una associazione o una fondazione tra Provincia e Comuni per la gestione del futuro sistema.

Conta qui rilevare che la provincia di Siena aveva indicato una possibile strada da percorrere, sia per le province sia per i comuni, anche come esempio di coordinamento e regolamentazione interna tra i singoli livelli dell'amministrazione pubblica. Questo tipo di gestione del patrimonio museale in senso stretto, ma anche culturale secondo una prospettiva più generale, favoriva quella tendenza alla

---

<sup>51</sup> Si ripercorre qui, in via esemplificativa, la storia dell'istituzione del sistema museale senese: si rimanda all'approfondimento ad esso appositamente dedicato per ulteriori precisazioni e rinvii documentari.

<sup>52</sup> Delibera n. 180 del Consiglio provinciale di Siena del 7 agosto 1992, *Progetto di sistema museale locale: discussione*, relazione del consigliere Gianni Resti: « [...] tre anni fa, dietro una situazione di disagio e degrado di alcune realtà museali della provincia di Siena, intendendo per realtà museali soprattutto quelle di ordine pubblico, abbiamo pensato di svolgere la funzione che poi ci è stata attribuita dalla L. 142, soprattutto in funzione del settore cultura che è l'art. 13».

<sup>53</sup> Legge 10 febbraio 1992, n. 145 *Interventi organici di tutela e valorizzazione dei beni culturali*. Decreto 6 marzo 1992 *Programma triennale di indirizzo previsto dall'art. 1 della legge 10 febbraio 1992, n. 145, recante: "Interventi organici di tutela e valorizzazione dei beni culturali"*. Si veda D. LA MONICA, *La politica delle Regioni italiane in materia di musei e sistemi museali*, <<http://sistemimuseali.sns.it>>.

valorizzazione delle realtà meno note, e anche meno battute dai circuiti turistici, che sarà promossa a livello regionale. Nell'analisi dedicata al settore dei musei, infatti, in parte basata sui dati resi noti dall'ISTAT nel 1995 (ma riferiti al 1992), e presentata nel *Piano di indirizzo per gli interventi nel settore cultura del 1996-1998*<sup>54</sup>, veniva evidenziata una forte contraddizione riscontrabile nei musei della regione. Da un lato, infatti, si evidenziava la chiara vocazione culturale delle amministrazioni locali a «musealizzare il patrimonio culturale in loro possesso», in una prospettiva tesa al progressivo ampliamento dell'offerta, pienamente sostenuta dalla Regione; dall'altro, però, si registrava ancora una forte concentrazione delle istituzioni museali in “poli di eccellenza” (Firenze, Pisa, Siena). Il problema cogente, però, concerneva in prima istanza la ripartizione dei flussi turistici, che comincia gradualmente a divenire uno degli aspetti maggiormente considerati dall'amministrazione regionale. Nel medesimo *Piano di indirizzo*, tale disparità tra le istituzioni museali viene riconosciuta come l'impedimento alla distribuzione sul territorio dei flussi turistici, poiché i musei maggiori mantenevano inalterato il grado di assorbimento delle presenze, stimato attorno al 90%. Per sopperire a tale sperequazione, il sistema museale, anche in virtù delle esperienze che cominciavano a prendere forma sul territorio in modo sempre più consolidato e non episodico o solo progettuale<sup>55</sup>, era letto come una possibile soluzione per intervenire a correggere questo problema.

Per la Regione i sistemi museali rappresentavano non più e soltanto uno strumento di miglioramento per la funzionalità dei musei, ma anche una strategia per ridistribuire flussi turistici in maniera più capillare. In ragione di questa considerazione si veniva ad istituire un preciso collegamento tra politiche per la cultura e per il turismo, aprendo la via a nuove possibili sperimentazioni. Esiste senza dubbio un riferimento politico al quadro normativo e al dibattito politico nazionale: non bisogna dimenticare che nel 1993 era stata approvata la legge cosiddetta Ronchey che ridisegnava in modo sostanziale le possibilità di gestione degli istituti museali, poneva l'accento in maniera forte sui servizi aggiuntivi e mostrava le possibilità, in chiave di rendita, del patrimonio culturale<sup>56</sup>. In sede regionale si era chiaramente avvertito questo sensibile spostamento della politica dei musei da un piano pertinente al museo come istituto di cultura, e alla sua vocazione culturale e formativa, a quello di fattore cruciale per l'incremento e la gestione dei flussi

---

<sup>54</sup> Approvato con deliberazione n. 137 del Consiglio regionale del 7 maggio 1996. Per la normativa relativa ai piani di indirizzo si veda la legge regionale 14/1995.

<sup>55</sup> Tra le forme sistemiche realizzate per prime, oltre ai già citati esempi, ricordiamo: l'Ecomuseo della Montagna Pistoiese (1988), Il Sistema museale cittadino di Volterra (1991), la S.p.a. Val di Cornia (1993 ma con progetto risalente agli anni Settanta), il Sistema museale Terre del Rinascimento (1994), il Sistema museale Le cinque verdi terre (1996), l'Ecomuseo del Casentino (1996), l'Azienda speciale Fiesole Musei (1996).

<sup>56</sup> Legge 4 gennaio 1993, n. 4, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato.*

turistici. La Toscana, difatti, coi casi di Pisa, Siena e Firenze, città al cui interno, comunque, a loro volta si registra una diversa penetrazione delle masse di turisti, avvertiva il problema in modo netto. Siena, dunque, proprio per il tentativo di collegare in un sistema più istituzioni museali, mostrando quindi l'esistenza di altre realtà e contribuendo alla distribuzione delle visite verso altri poli meno conosciuti e senz'altro meno frequentati, costituiva un esempio trainante. Di per sé quindi, questa politica provinciale e regionale che tendeva a favorire la creazione di sistemi rivela indubbi aspetti positivi perché, a prescindere dalle singole motivazioni che stanno alla base dei provvedimenti, il sistema dedicava rinnovata attenzione ai musei minori.

Sin dai primi anni Novanta, come accennato, il turismo acquista una dimensione centrale anche nelle politiche per il patrimonio culturale: l'azione della Regione nel settore turistico, che è sempre stata voce eminente nell'economia toscana, si intrecciò sempre più frequentemente con la promozione dei sistemi museali. A ciò si aggiunga, ma si tratta di sfere strettamente interconnesse, che le istanze a carattere economicistico – la concezione dei beni culturali quali risorse da ottimizzare in base a regole di efficienza ed efficacia, la graduale messa a profitto del patrimonio culturale – avevano di necessità comportato alcuni mutamenti nelle politiche della Regione. Restava utile il concetto di sistema, ma ora da leggere su questo nuovo sfondo, allargato alle politiche turistiche e a questi risvolti di economicità e di produttività. Il sistema museale appare quindi sempre più una delle possibili strade per migliorare l'offerta turistica e per aumentare l'efficacia gestionale, diminuendo gli sprechi ed i conti perennemente in rosso di tanti piccoli musei. Il sistema diventa elemento di risparmio e al contempo razionalizzazione e incremento dell'offerta turistica perché capace di presentare nuovi itinerari sul territorio.

Da questo momento, è importante sottolinearlo, sistema museale, turismo e gestione produttiva dei musei, non saranno più disgiunti. Ciò ben si percepisce dalla documentazione ufficiale. Per la prima volta nel Piano di indirizzo 1996-1998 si fa riferimento al sistema museale come strumento per realizzare «economie di scala». Il *Piano di indirizzo regionale per la cultura 1996 – 1998*<sup>57</sup> viene elaborato al termine dell'iter procedurale, sancito dalla legge regionale 14/95 (modificata con LR 50/1999), per il quale vengono coinvolte tutte le province toscane attraverso una serie di conferenze di programmazione, tenutesi tra settembre e dicembre del 1995<sup>58</sup>. Nell'introduzione al documento viene sottolineata l'importanza assunta dagli enti locali nella determinazione delle attività di progettazione formulate nel piano (verificato con le province e approvato dai soggetti partecipanti

---

<sup>57</sup> Deliberazione n. 137 del Consiglio regionale del 7 maggio 1996, «Approvazione del piano di Indirizzo per gli interventi nel settore della cultura per il triennio 1996-1998» (pubblicata nel supplemento ordinario al Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 29 del 22 maggio 1996, sezione II).

<sup>58</sup> L.r. 14 del 1 febbraio 1995, *Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziarie regionali nei settori delle attività e dei beni culturali*.

durante la Conferenza di programmazione regionale del 23 gennaio 1996) nonché il carattere innovativo di tale processo:

«Le conferenze provinciali hanno rappresentato un momento particolarmente significativo per gli enti locali, in special modo per i comuni, che, in piena autonomia, anche se all'interno delle indicazioni generali di sviluppo del settore indicate dalla Giunta regionale, hanno affrontato i problemi connessi con le loro aree ed indicato le possibili soluzioni secondo linee di programmazione che tendono alla razionalizzazione degli interventi in una logica di sistema territoriale ampio che, molto spesso, corrisponde ai limiti amministrativi della provincia ma che può anche superarli. Le volontà espresse dalle province toscane non costituiscono solo elementi di integrazione con le linee generali espresse dalla Giunta regionale ma si configurano anche come momenti innovativi per meglio definire gli obiettivi triennali da stabilirsi nel corso della conferenza di programmazione regionale».<sup>59</sup>

Oltre alla diretta partecipazione degli enti locali, alla base del documento sono anche gli indirizzi programmatici dichiarati nel *Piano regionale di sviluppo (PRS)* per il 1995-97<sup>60</sup>; di quest'ultimo in particolare vengono accolte, e riproposte negli "obiettivi generali", le indicazioni attinenti al settore dei Beni Culturali mentre il ruolo delle province e dei comuni (per quanto attiene alle sfere istituzionali ed organizzative), si configura come rispondente all'esigenza di applicare i principi di sussidiarietà e di coesione espressi nel PRS, che impongono un maggiore impegno nella programmazione e nella gestione delle attività culturali da parte degli Enti locali.

Il *Piano di indirizzo 1996-1998* contiene anche uno specifico riferimento al sistema museale. Pur non esistendo ancora una definizione specifica di sistema, l'aspetto della gestione economica appare invece ben definito, almeno negli obiettivi:

«La Regione ha individuato nella realizzazione di sistemi museali, la cui dimensione territoriale deve essere coerente con quella prevista per la gestione complessiva dell'assetto e dello sviluppo territoriale, lo strumento attraverso il quale realizzare economie di scala ed un più elevato livello di organizzazione e di servizi per l'utenza».<sup>61</sup>

Sono due i punti cardine che, strettamente legati all'esigenza di un riequilibrio dei flussi di fruizione, emergono nella programmazione degli interventi dedicati ai musei: il primo è la necessità di coordinare l'offerta delle città d'arte definite «ad elevato livello di fruizione» con quella distribuita sul territorio; il secondo riguarda la promozione di musei minori, itinerari culturali e circuiti alternativi. A tale proposito viene auspicata la possibilità di integrazione delle politiche museali con «il complesso delle politiche territoriali»<sup>62</sup>. È interessante rilevare come in questo

---

<sup>59</sup> *Ibidem*, Introduzione.

<sup>60</sup> *Ibidem*, Introduzione.

<sup>61</sup> *Ibidem*, Analisi del settore / Lo stato attuale / Il sistema museale e bibliotecario.

<sup>62</sup> *Ibidem*, Analisi del settore / Quadro evolutivo / Il sistema museale e bibliotecario.

documento la Regione cerchi anche di disciplinare la creazione di nuovi musei, vincolandone l'apertura non solo al rispetto di standard qualitativi e gestionali ma anche alla condizione di reperire le risorse necessarie a garantirne la durata nel tempo.

Di fatto gli *Obiettivi e le strategie di intervento* individuati dal piano per i musei toscani ribadiscono la necessità di una programmazione specifica volta al riassetto del settore attraverso lo sviluppo di sistemi:

- «1) Razionalizzazione del sistema museale toscano e sviluppo di reti museali territoriali e/o tematiche.
- 2) Analisi delle caratteristiche dell'utenza effettiva e potenziale per qualificare l'offerta dei servizi museali interni ai singoli istituti, alle reti ed alla comunicazione fra reti».

Anche i criteri di valutazione per i progetti proposti dalle province risultano funzionali alla creazione di sistemi, poiché si richiede la capacità di sviluppare progetti integrati di livello sovracomunale, di aggregare risorse pubbliche e private, di creare interdipendenze tra progetti culturali e sviluppo locale. I fondi previsti dalla legge regionale 14/95 vengono ripartiti in misura uguale per progetti di interesse regionale e per le province. Con la delibera del Consiglio regionale n. 409 del 28 dicembre 1996 tale ripartizione viene modificata attribuendo la misura del 60% alle province ed il restante 40% ai progetti di interesse regionale<sup>63</sup>.

La disinvoltura nell'uso quasi indifferenziato e non definito delle espressioni - «sistema museale», «rete museale» e «sistema museale toscano» - tornerà più volte in molti dei diversi atti promulgati da Regione, province e comuni. Tuttavia esiste una distinzione interna, almeno per linee generali: l'espressione «sistema museale toscano» indica l'insieme delle realtà museali della Toscana e non una vera e propria forma di sistema con una gestione integrata, a livello regionale; ben più complesso appare invece stabilire di volta in volta cosa concretamente si sia inteso per «rete» e «sistema» territoriale. È possibile però intuire che nella rete sia predominante la condivisione degli strumenti promozionali mentre nel sistema dovrebbe applicarsi una gestione, anche economica, integrata, e quindi una forma cooperativa più precisa e vincolante<sup>64</sup>.

Una conferma di questa interpretazione si ha grazie alla lettura dell'allegato A alla delibera di Consiglio regionale n. 185 del 18 giugno 1996, che approva i progetti di iniziativa regionale nel settore dei beni culturali<sup>65</sup>: in esso viene presentato il progetto regionale denominato «Sistema museale toscano» di durata triennale, che prevede una articolazione in sistemi territoriali e reti

---

<sup>63</sup> Approvazione modifiche al Piano di indirizzo per gli interventi nel settore della cultura per il triennio 1996/98, pubblicata su Bollettino Ufficiale della Toscana n. 10 del 12 marzo 1997.

<sup>64</sup> Cfr. *I Sistemi museali in Toscana*, a cura di L. Lazzarotti, Firenze, 2006, p. 2 nota 2. Per una prospettiva più generale si rimanda allo scritto sulla definizione di sistema in questo volume.

<sup>65</sup> Delibera del Consiglio regionale n. 185 del 18 giugno 1996, Allegato A. Pubblicato nel Supplemento straordinario al «Bollettino ufficiale della Regione Toscana», n. 45 del 4 settembre 1996.

tematiche, da realizzare sia sulla base delle caratteristiche culturali del patrimonio dei musei sia sulla sostenibilità economica e finanziaria delle iniziative degli stessi<sup>66</sup>.

La prima conseguenza importante di questa delibera è che viene data ad ogni museo la possibilità di inserirsi in articolazioni tematiche e territoriali: ciò significa che un museo può partecipare a più reti in base alle proprie capacità e caratteristiche, nella prospettiva di facilitare l'integrazione dei musei locali con quelli statali, ecclesiastici, universitari e privati. La condizione per l'accesso ai servizi del progetto «Sistema museale» e ai relativi finanziamenti è l'adesione volontaria dei soggetti. L'integrazione gestionale ed organizzativa riguarda lo sviluppo dell'offerta di beni e servizi all'utenza (didattica, guide, custodia, prodotti editoriali, oggettistica, organizzazione di mostre e convegni, ristoro, servizi per il turismo e promozione) oltre che la gestione delle funzioni proprie dei musei e delle loro attività correnti. Alla Regione spetta la conduzione diretta dei servizi di supporto per l'intero sistema: una delle funzioni di rilievo a livello regionale è, per esempio, la gestione delle informazioni, che si integra con il progetto della Regione «Catalogo regionale dei beni culturali». Ogni amministrazione provinciale deve poi collaborare con la Regione nelle fasi di progettazione, di analisi e di elaborazione del progetto. La gestione si colloca a livello provinciale, intercomunale, urbano o di singolo museo, mentre la dimensione territoriale dovrà essere coerente con quella prevista per la gestione complessiva dell'assetto territoriale. Vengono inoltre proposte ed approvate attività di monitoraggio costante sui musei (in collaborazione con Dipartimento ORUSI ed IRPET) ed un piano per la conservazione e la sicurezza delle istituzioni museali presenti sul territorio, con lo scopo di adeguare le strutture esistenti ad organici standard di conservazione.

Nel definire gli obiettivi del progetto «Sistema museale toscano» viene evidenziato come a livello nazionale, ad eccezione del caso umbro, non esistano esperienze consolidate di analoghi progetti<sup>67</sup>. Ciò conferma la coscienza di essere in cerca di una soluzione originale, capace di conferire una configurazione regionale al sistema e di pensare la messa a sistema come una connotazione specifica della politica museale toscana.

Se è pur riconoscibile sempre il retaggio della legge regionale 89/1980, nel favorire la realizzazione di sistemi, a distanza di quindici anni le istanze sono profondamente cambiate, perché la messa a sistema non è un generico invito o una possibilità, ma una scelta precisa e deliberata della Regione. A livello gestionale viene presa in considerazione una gamma più ampia di soggetti (provincia, associazione di comuni o singoli comuni) che possono farsi a loro volta “promotori” o “capofila” di sistemi.

---

<sup>66</sup> Per le reti tematiche in particolare si specifica che esse «si basano sulla attribuzione ad istituti museali specializzati di funzioni eminentemente tecnico-scientifiche e culturali su scala regionale»: *ibidem*.

<sup>67</sup> Delibera del Consiglio Regionale n. 185 del 18 giugno 1996, Allegato A. Pubblicato nel Supplemento Straordinario al Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 45 del 4 settembre 1996.

In tal modo si regola e si recepisce a livello normativo una prassi che di fatto veniva già applicata nella reale attuazione di sistemi. Occorre infatti precisare che il già citato esempio di **Sistema Provinciale di Siena** prendeva più concreta forma e attuazione, dopo la sigla da parte gli enti interessati di un documento di programma nel 1993, nel 1994 grazie alla firma di una convenzione tra provincia e comuni di durata quadriennale<sup>68</sup>.

Tuttavia esistono anche altri casi, e assai significativi. Sempre nei primi anni Novanta si assiste alla formazione di altre realtà che in qualche modo anticipano quanto promosso dalla programmazione regionale del 1996, tanto che, come è più volte occorso di ribadire nel corso di questa analisi, la Regione sembra sancire tramite norme, oppure assecondare con delibere e provvedimenti specifici, una tendenza di integrazione e messa a sistema sempre più frequente ai livelli più bassi dell'amministrazione statale, senz'altro favorita e vista di buon occhio. Nel 1994, ad esempio, parte l'iter di collaborazione tra diversi comuni per l'istituzione del sistema museale *Le Terre del Rinascimento*. In questo stesso anno veniva istituito il biglietto unico per il Museo della Collegiata di Empoli, il Museo archeologico e della ceramica di Montelupo Fiorentino e il Museo leonardiano di Vinci<sup>69</sup>. Inoltre, nello stesso 1994 l'amministrazione comunale di Vinci aveva presentato alla Regione, anche a nome dei comuni di Empoli e Montelupo, una richiesta di finanziamenti per la realizzazione di un laboratorio museale comune. Con l'aggiunta del Comune di Cerreto Guidi, i comuni che già partecipavano a questo accordo istituirono nel 1995 un ufficio di informazione e promozione turistica intercomunale con sede a Vinci. In seguito, con deliberazione del Consiglio Comunale di Empoli n. 139 del 22 dicembre 1995 (sottoscritta in data 29 gennaio 1997), venne approvata una convenzione triennale tra i comuni di Empoli, Montelupo Fiorentino e Vinci per la costituzione formale del **Sistema museale Le Terre del Rinascimento**. I passaggi qui brevemente descritti dimostrano quelle dinamiche generali che siamo venuti illustrando: più comuni si accordano per una collaborazione tra i loro istituti museali che si concreta nel passaggio immediatamente più ovvio, ossia il biglietto unico, cui associano una forma più strutturata di cooperazione (il laboratorio). Su queste prime iniziative si innesta una forte istanza di regolamentazione del turismo, con la creazione di un ufficio intercomunale, che è l'anticamera per il varo del sistema vero e proprio. Gestione comune, cooperazione, turismo: anche in questo caso dunque si assiste alla progressiva messa a regime di un sistema che nasce su iniziativa di singoli enti locali i quali, in anticipo rispetto alle indicazioni del progetto regionale del 1996, avevano realizzato "di fatto" un sistema di tipo tematico mediante bigliettazione unica, progettazione di

---

<sup>68</sup> Delibera Consiglio provinciale n. 255 del 19/12/1994, allegato A. Per una disamina approfondita di tutte le fasi di evoluzione del sistema senese si rimanda a C. BORGIOI, *La Fondazione Musei Senesi. Dal sistema museale provinciale alla fondazione di partecipazione (1992 – 2006)*, sul sito <<http://sistemimuseali.sns.it>>

<sup>69</sup> *I Sistemi museali in Toscana*, cit., p. 138.



servizi museali e attività di promozione coordinata.

Se analizzato in questo contesto, anche tenendo in considerazione i soli ma significativi casi di Siena e Empoli, Vinci, Montelupo, il progetto «Sistema museale toscano» appare chiaramente come un tentativo della Regione di rendere quanto più organico possibile il processo di messa a sistema dei musei ormai effettivamente in atto tra gli enti locali. Dalla lettura degli atti citati si comprende che il coordinamento della Regione costituisce una linea guida che permette agli enti stessi di proseguire in maniera maggiormente omogenea nella realizzazione dei sistemi museali<sup>70</sup>. Al contempo la Regione individua in questi un utile strumento per il raggiungimento di due diversi obiettivi: da un lato l'imposizione di standard di qualità anche per i musei minori, dall'altro la redistribuzione dei flussi turistici<sup>71</sup>.

Dobbiamo anche evidenziare che la mancata imposizione di modelli “dall'alto” e la concessione di un'ampia autonomia agli enti locali, è una precisa e consapevole scelta politica della Regione. In questo contesto il fatto che il primordiale progetto **Sistema Museale Toscano** non si configuri e non si trasformi in seguito in un reale sistema regionale chiaramente strutturato appare una diretta conseguenza della libertà delle autonomie locali e della sostanziale indipendenza delle singole realtà.

Riprova di ciò si rintraccia anche nel successivo *Piano di interventi finanziari per la cultura del 1998* (delibera del Consiglio regionale 120/1998), nel quale si specifica che l'intenzione della Regione sia fondamentalmente quella di incentivare tutte le forme di collaborazione che possano diversamente concorrere all'attuazione di economie di scala. A questo proposito si deve tener conto che, in questo periodo, le forme di raccordo e concertazione con gli enti locali sono per la Regione lo strumento procedurale privilegiato per il raggiungimento di efficienza ed efficacia. Questa predilezione è sancita in maniera più ampia anche dalla legge regionale n. 85 del 26 novembre 1998 (emanata in attuazione del decreto legislativo 112/1998) che riguarda l'attribuzione di funzioni e compiti amministrativi agli enti locali anche in materia di beni ed attività culturali: tale norma infatti sottolinea fortemente la suddivisione tra tutela e valorizzazione – gestione, rispettivamente

---

<sup>70</sup> A conferma di quanto andiamo dicendo, ovvero di una azione della Regione che si muove dalla constatazione delle esperienze in atto a livello locale, ricordiamo che quella del sistema museale senese nel 1996 diviene per la Regione “sistema pilota” nell'ambito del progetto «Sistema museale toscano». La Regione finanziò quindi parzialmente la ricerca sulla progettazione di un modello gestionale ed economico da attuare per il sistema senese, presentata dalla Provincia e dall'Università di Siena al CNR (cfr. delibera del Consiglio regionale n. 185 del 18/6/1996).

<sup>71</sup> La Regione si impegna nella promozione di esperienze provinciali e locali di sistemi museali e di gestione integrata, con attività complementari di collaborazione tecnica e di sostegno alla progettazione locale, specialmente per le aree “deboli” della Toscana, individuate nelle province di Massa Carrara e Grosseto. (Cfr. delibera Consiglio regionale n. 185 del 18/6/1996).

affidate a Stato e Regioni, come determinato dalla legge statale 59/1997<sup>72</sup>.

L'attenzione della Regione era però spostata, in maniera preponderante, sui servizi. Ad integrazione della legge regionale 89/1980, ancora in vigore, nel 1997 venne infatti emanata la legge regionale n. 37 che regola non i sistemi museali bensì, appunto, i loro servizi<sup>73</sup>. La norma del 1997, facendo esplicito riferimento sin dal titolo alla legge 89 del 1980, autorizza l'istituzione di punti vendita all'interno dei musei locali, oppure lascia ai musei che non possano realizzare tali punti vendita la possibilità di fare richiesta di adesione al «sistema museale associativo»<sup>74</sup>. Tale integrazione infatti, consiste nell'immissione dell'articolo 13 bis, che determina la possibilità di istituire punti vendita nei musei per la commercializzazione di materiale editoriale ed altri prodotti facenti riferimento alle opere dell'istituzione o comunque nel territorio. In particolare (art. 1, comma 2) si sancisce che, nel caso in cui

«l'ente locale non sia in grado di realizzare il servizio [...] può chiedere di aderire al sistema museale associativo di cui all'art. 12 che è tenuto ad assicurare il servizio medesimo».

Si tratta di un provvedimento molto significativo per capire quale è il ruolo che la Regione riconosce ai sistemi museali. L'innovazione introdotta dalla legge regionale 37/1997 si fonda sulla già ricordata legge Ronchey del 1993 (legge n. 4 del 14 gennaio 1993). Tuttavia la Regione Toscana valorizza al massimo anche le potenzialità offerte dalla organizzazione a sistema museale, perché nell'eventualità di non poter realizzare il servizio aggiuntivo dei punti vendita, si raccomanda l'adesione al sistema che racchiude tra i suoi obiettivi anche il miglioramento dei servizi dei musei locali. Il sistema quindi è una soluzione che deve servire anche a realizzare i servizi aggiuntivi. Il problema di fondo però è che il riferimento della legge va a quel «sistema museale associativo» auspicato nella legge 89 del 1980 che però concretamente non era stato attuato e nemmeno definito. Non si capisce in concreto quale avrebbe dovuto essere il sistema

---

<sup>72</sup> Legge regionale n. 85 del 26 novembre 1998, *Attribuzione agli enti locali e disciplina generale delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di tutela della salute, servizi sociali, istruzione scolastica, formazione professionale, beni e attività culturali e spettacolo, conferiti alla Regione dal decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112.*

<sup>73</sup> L. r n. 37 del 30 maggio 1997, *Integrazione alla LR 4 dicembre 1980, n. 89 concernente norme in materia di musei e di raccolte di enti locali e di interesse locale.*

<sup>74</sup> Dall'art. 1: «1. Dopo l'articolo 13 della LR 4 dicembre 1980, n. 89 è inserito il seguente articolo 13 bis:

Istituzione di punti vendita

1. Gli Enti locali e i soggetti proprietari di musei di interesse locale, per le finalità di cui all' art. 1, possono istituire i musei locali o in altre istituzioni o strutture culturali punti di vendita riguardanti: cataloghi ed altro materiale illustrativo, riproduzione di beni culturali, oggettistica, pubblicazioni, materiale audiovisivo che facciano riferimento alle opere conservate nel museo e nel territorio della località.

2. Qualora l' Ente locale non sia in grado di realizzare il servizio di cui al comma 1, può richiedere di aderire al sistema museale associativo di cui all'art. 12 che è tenuto ad assicurare il servizio medesimo.

3. La gestione dei servizi di cui al comma 1 può essere affidata a proprio personale oppure a soggetti da individuarsi mediante le procedure previste dalle disposizioni vigenti».

museale di riferimento per quei musei che, non potendo attuare i servizi aggiuntivi, avessero voluto aderire al sistema. Potremmo intendere, e magari è questa l'intenzione del legislatore, un riferimento ai singoli sistemi museali territoriali che cominciavano ad essere presenti in Toscana, oppure anche all'opportunità di istituire un sistema museale associativo nell'eventualità di voler creare servizi aggiuntivi. È evidente però che quell'incertezza definitoria cominciava a segnare quella distanza, lentamente sempre più percepibile, tra forme concrete di attuazione di sistemi e istanze politiche (di politica culturale) messe in atto dall'amministrazione.

In questa prospettiva di ripetuto invito alla messa a sistema, la proliferazione dei sistemi museali in Toscana risulta un esito, neanche troppo sorprendente, di una politica precisa iniziata col 1980. Nella seconda metà degli anni Novanta "esplode" la progettazione e la realizzazione di sistemi museali in Toscana anche in virtù del fatto che i criteri di valutazione per i progetti proposti dalle province per i finanziamenti regionali risultano dal 1996 sempre più funzionali alla creazione di sistemi. Vengono infatti richieste capacità di sviluppare progetti integrati di livello sovracomunale, di aggregare risorse pubbliche e private, di creare interdipendenze tra progetti culturali e sviluppo locale. Si assiste al progressivo aumento di progetti aventi ad oggetto la messa a sistema di musei, con relativa distribuzione di finanziamenti da parte della Regione. In tale contesto si motiva anche l'impegno costante della Regione Toscana a finanziare indagini conoscitive sui sistemi museali. Gli investimenti furono innanzitutto indirizzati ad enti di ricerca come il Cles s.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) e successivamente l'Irpet (Istituto regionale per la programmazione economica della Toscana) ai quali era demandata una risposta sulla funzionalità dei sistemi esistenti, sul modo di perfezionarli e sull'opportunità di creare nuovi sistemi museali (e attraverso quali organismi dovevano essere controllati, retti, governati). Dalla metà degli anni Novanta sono state pressoché annualmente commissionate ricerche sul tema: anche questo è un aspetto costitutivo del fenomeno e merita di essere indagato e descritto, perché spesso ha un ruolo determinante nella elaborazione delle scelte politiche. E allo stesso tempo apre la questione, senz'altro da approfondire, sul ruolo delle Soprintendenze, che comunque non sembrano gli interlocutori preferenziali nella politica per il patrimonio culturale, e quindi anche per la messa a sistema, messa in atto dalla Regione.

#### **4. Le indagini conoscitive della Regione Toscana sui sistemi museali**

Nel 1994 fu pubblicata l'indagine, condotta dal Cles per l'amministrazione regionale toscana, *Elementi per la Costruzione dei programmi di intervento sui parchi e le reti museali in Toscana*, realizzato per fornire un orientamento «di natura conoscitiva, progettuale e valutativa» per l'elaborazione di interventi pluriennali tesi alla costruzioni di parchi, reti e circuiti museali. Lo

studio analizzava la politica intrapresa fino ad allora dalla Regione e, tra i relativi risultati, individuava due elementi di debolezza: la valorizzazione «frammentaria» delle risorse ambientali e la proliferazione di musei sul territorio. La relazione del Cles dunque saluta in maniera positiva le azioni di intervento prospettate dalla Regione nel PRS 1992 – 1994, che già prevedevano nel piano di intervento per lo sviluppo della cultura la costituzione di sistemi museali territoriali<sup>75</sup>. Dopo una ricognizione sulla domanda e l'offerta per il settore museale toscano, lo studio individua nella creazione di reti lo strumento più opportuno per la gestione delle funzioni proprie degli istituti museali e lo sviluppo dell'offerta di servizi all'utenza. Vengono quindi descritte quali dovranno essere le distribuzioni dei compiti nel contesto delle attività del museo e della erogazione dei servizi. Nello scenario ideato dal Cles si distinguono due tipologie di sistemi: territoriali e tematici, con ruoli e scopi ben distinti. I primi dovevano agire – secondo lo studio – su aree rese omogenee da un progetto unitario di sviluppo economico-sociale; i tematici al contrario si sarebbero dovuti sviluppare a livello regionale. I sistemi territoriali poi avrebbero dovuto concentrarsi sulla gestione «territoriale» dei musei della zona, garantendo il loro funzionamento, la programmazione finanziaria delle attività, la loro gestione e promozione. I musei tematici invece si sarebbero occupati della ricerca scientifica, della conservazione dei beni, del restauro, della catalogazione e delle mostre<sup>76</sup>.

Nell'ottobre del 1997 vennero resi noti i risultati del progetto regionale **Sistema museale Toscano**, il cui sottotitolo recita «Ricognizione ed analisi dello stato di fatto sugli aspetti quantitativi, qualitativi e progettuali», compiuto dal Cles su commissione del Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali della Regione Toscana<sup>77</sup>. Questo progetto richiede una analisi lunga e attenta, perché risulta il primo studio organico sul sistema museale in Toscana: è voluto e finanziato dalla Regione, quindi sancisce la presa di coscienza del sistema museale come elemento di studio, analizza la situazione sul territorio e, soprattutto, propone soluzioni. Se l'indagine del Cles del 1994 riguardava la possibilità di progettare parchi e reti museali, con questo studio il tema del sistema diviene prioritario; il sistema adesso non è più solo una prospettiva attuabile ma una realtà che necessita di una riflessione sulla propria organizzazione.

Oggetto dell'analisi è il «Sistema museale toscano», inteso come l'insieme di istituti che compongono il quadro museale della Regione. Il nodo centrale della ricerca del Cles ruota intorno alla verifica della possibilità e opportunità di creare sistemi museali. La relazione conclusiva presenta alcune affermazioni che risentono dei mutamenti avvenuti in sede legislativa (soprattutto il

---

<sup>75</sup> Regione Toscana, Cles, *Elementi per la costruzione dei programmi di intervento sui parchi e le reti museali in Toscana*. Roma 1994, Vol. I p. 49.

<sup>76</sup> Ibidem, pp.164-166.

<sup>77</sup>

varo delle due leggi Bassanini del 1997) e riporta talune formule che diverranno quasi stereotipe nel dibattito successivo. Innanzitutto si specifica che intendere il ruolo del museo come contenitore di beni «sarebbe un privilegio», al contrario la sua azione deve essere di promozione di cultura; ed ancora: la dipendenza «dai bilanci pubblici» ha determinato una insufficienza strutturale [...] soprattutto quella finalizzata alla valorizzazione»<sup>78</sup>. Il museo, nella triade tutela-gestione-valorizzazione, è il fattore su cui si incentra l'attenzione e la responsabilità – con connessa libertà d'azione – degli enti locali, il motore della valorizzazione dei beni culturali: ciò giustifica anche i numerosi richiami a passare da una concezione statica ad una dinamica del museo<sup>79</sup>. Il bilancio della legislazione regionale in materia di musei, sempre secondo la prospettiva del Cles, non risulta positivo proprio perché le leggi hanno trovato difficoltà attuative, tanto più che la Regione conferisce al sistema museale il valore di «orientamento programmatico dell'impegno legislativo, finanziario ed amministrativo»<sup>80</sup>. A fronte di un innegabile e diffuso incremento dei musei, che va ad accrescere una concentrazione di per sé già molto alta, si rileva la mancanza di un coordinamento di natura informativa e numerosi aspetti problematici a livello gestionale.

Queste valutazioni confermano l'impressione che la Regione Toscana avesse sempre inteso avvalersi dei musei di enti locali come soggetti utili per intervenire direttamente nella politica di valorizzazione dei beni culturali. Conta qui rilevare che, come detto, il bilancio non viene giudicato in maniera positiva: è la prima volta, in uno studio ufficiale, a distanza di quasi vent'anni dalla prima formulazione del concetto di sistema museale nella legge 89/1980, che si esprime un parere sulla politica regionale in materia di musei e quindi sistemi museali.

Il CLES elabora dunque un suo progetto basato sull'individuazione di sistemi territoriali e tematici: si tratta di un'analisi essenzialmente indirizzata all'aspetto gestionale e organizzativo che non prende in considerazione la storia istituzionale e le caratteristiche del patrimonio museale e culturale. Ciò è riscontrabile sin dalle premesse: il primo modulo del progetto classifica i musei individuando quelli di «rilevanza regionale»<sup>81</sup>. Ora, l'individuazione di musei di rilevanza regionale non solo è l'antitesi del concetto di museo diffuso (pur richiamato retoricamente ad inizio relazione), perché ripartisce per categorie le presenze museali sul territorio, ma si scontra anche con l'affermazione che una delle tare della Toscana sia una «infrastrutturazione museale» non uniforme perché privilegia le città d'arte «relegando molte province ai margini dell'interesse del turismo culturale»<sup>82</sup>. L'individuazione di musei rilevanti o meno, e cioè l'adozione del livello di interesse

---

<sup>78</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, a cura del Cles srl per la Regione Toscana, Regione Toscana 1997, p. 5.

<sup>79</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., pp. 9-10.

<sup>80</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 6.

<sup>81</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 7.

<sup>82</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 16.

come criterio di classificazione dei musei, che peraltro riecheggia le formule presenti già nell'originario articolo 117 della Costituzione e poi ribadito nel dpr 616/1977, unita all'altra individuazione di una specificità toscana, rischia invece di forzare le stesse istituzioni museali che, proprio in quanto diffuse, non devono essere omologate, né tanto meno collocate all'interno di una gerarchia prestabilita; men che mai tagliata su base amministrativa.

La ricerca, inoltre, indica gli elementi di qualità più significativi, censiti come tratti fortemente caratterizzanti la culturalità del territorio e quelle istituzioni che rappresentano «tappe fondamentali della musealizzazione toscana», le quali racchiudono «le testimonianze più ampie e approfondite sulle fasi artistiche e culturali e storiche che hanno interessato la Regione, in particolare di quelle dove si può riconoscere alla Toscana “un primato” di rilievo nazionale e internazionale»<sup>83</sup>. Un censimento, quindi, che si regge su parametri qualitativi – decretati dal Cles - e pertanto selettivi, una selezione che poi viene condotta su base turistica, non sulla base dell'analisi storica del patrimonio culturale.

Diretta conseguenza di questa disamina è l'illustrazione di alcune tipologie organizzative, e l'individuazione di quelle più idonee. L'obiettivo della ricerca del Cles, infatti, è anche quello di proporre una corretta gestione del “comparto culturale” toscano *tout court*, riferito non tanto o non solamente ai musei, bensì anche, in linea con le politiche regionali ai flussi turistici. Il sistema è presentato ancora come strumento utile al perseguimento di tale obiettivo cui si associano anche i soliti effetti positivi dovuti al coordinamento di più musei, quali la minimizzazione dei costi, l'aumento della fruizione e dell'interesse collettivo (turistico e autoctono), nonché la riqualificazione degli istituti museali, anche quelli minori.

Il presupposto su cui si basa questa ricerca sembra però in contrapposizione con l'obiettivo e gli strumenti che la stessa propone: il procedimento selettivo con cui si individuano i musei di interesse regionale è viziato non solo da un'incoerenza colla realtà del territorio, difficilmente ripartibile secondo tagli di questo tipo, ma soprattutto per la sostanziale incertezza terminologica sul concetto stesso di museo, al quale si pensa di ovviare con un rimando al lessico dei beni culturali (Allemandi), nonostante valga il richiamo alla definizione Unesco cui si sono rifatte tutte le indagini Istat a partire dal 1979. L'incertezza terminologica, non certo risolvibile in chiave organizzativa, né certo modellabile a seconda delle esigenze gestionali, viene risolta in senso non troppo chiaro con la proposta di distinzione tra «museo» e «collezione aperta al pubblico»<sup>84</sup>. In più stupisce – e sarà una questione da analizzare con attenzione, perché nodo cruciale – l'assoluta mancanza di accenno agli organi statali di tutela sul territorio. Riguardo alla tutela statale, si constata che «in linea di principio

---

<sup>83</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 58. Questo è ciò che spinge ad identificare nell'arte etrusca il tratto qualificante e distintivo dei musei toscani (*ibidem*, p. 72).

<sup>84</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 10.

la Soprintendenza assicura uniformità di indirizzo per tutte le sedi museali di competenza, realizzando di fatto una rete, anche se non del tutto esplicita»<sup>85</sup>. Si riconosce cioè che le Soprintendenze sono state garanti di forme di omogeneità, di unitarietà per porzioni di territorio precise, pur lasciando sussistere libere forme locali di uso dei beni culturali, grazie ad una formula di coesistenza collaborativa, perché regolata da equilibri diversi: la soprintendenza esercita una funzione di controllo statale sui beni culturali e non entra nel merito degli aspetti gestionali, poiché mira e controllo solo la loro salvaguardia. In tale rapporto il miglioramento dell'istituzione museale, soprattutto in chiave di sicurezza non può che essere visto di buon occhio, senza che però ci siano spinte o limitazioni alle forme di aggregazione o di gestione.

In effetti il dato essenziale che emerge dalla ricerca del Cles del 1997 è proprio la difformità di gestione dei musei: oltre alla differenziazione tra musei statali e musei degli enti locali, ne esiste una, non meno importante, tra musei delle province e quelli dei comuni. Eppure questi titoli di difformità devono essere valutati con accortezza: la differenza del numero degli addetti, ad esempio, (censiti in 1676 unità nel 1997), sempre superiore nei musei statali, è posta in relazione dal Cles al numero dei visitatori con un'equazione numero addetti-numero visitatori<sup>86</sup>. Questa equazione però non convince del tutto: un addetto alla catalogazione, che si registra peraltro molto bassa nei musei comunali, impiegato utilissimo, potrebbe non incidere sulla crescita del numero dei visitatori ma permettere un miglioramento del funzionamento del museo stesso e quindi esercitare un'azione senza dubbio benefica, anche se prova di immediata visibilità e ricadute di natura turistica.

Tale indagine propone un'ulteriore classificazione dei musei per categoria tematica (archeologico, storico-artistico, ecc.). Sulla base di questa suddivisione viene presentato un potenziale sistema museale tematico tra i musei a prevalente caratterizzazione storico-artistica in quanto i più diffusi sul territorio: essi, insieme a quelli archeologici, hanno «elevata propensione ad organizzarsi come “musei” veri e propri»<sup>87</sup>. È proprio questo che spinge ad individuare a tutti i costi un tratto specifico di «toscanità», una peculiarità che li possa rendere distinti dal resto dei musei italiani e che allo stesso tempo ne garantisca una determinata tenuta qualitativa. Ciò conduce alla formulazione teorica di «sistemi museali etruschi» e «sistemi museali rinascimentali»: categorie che di per sé superano un concetto territoriale e divengono anzi avulse in quanto applicate dall'esterno, dall'alto. Il pericolo insito in queste ripartizioni, stavolta di natura tematica, è soprattutto quello di leggere e connotare secondo una direttrice univoca - e scientificamente (cioè dal punto di vista storico-artistico) anche discutibile - musei e raccolte di un dato territorio finendo per soffocare magari altre

---

<sup>85</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 17.

<sup>86</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 31.

<sup>87</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 50.

istanze culturali: ad esempio non sarà difficile riconoscere che, in questa ripartizione in cui ci sono direttrici etrusche e del Rinascimento, manca del tutto riferimento ad altre fasi storiche, il Barocco ad esempio, come se quest'ultimo non avesse attraversato la regione o se non avesse lasciato traccia. Sono quindi locuzioni motivate dal riconoscimento di questa peculiarità toscana e dalla volontà di accentuare quegli elementi che fungono da attrattori turistici.

Lo studio del Cles conferma anche come in Toscana fosse in atto già da qualche anno una progettualità diffusa, con la conseguente realizzazione di veri e propri sistemi museali, indice di una capacità di razionalizzare le risorse finanziarie in azioni a lungo termine. Eppure allo stesso tempo si pone in evidenza come taluni amministratori chiedano di «chiarire il significato del concetto di “sistema museale” e di delinearne i contorni»<sup>88</sup>. Inoltre non si manca di rilevare il dato principale, e che è il tratto di difficoltà della messa a sistema: il rapporto con il cuore locale, civico, ecclesiastico (parrocchiale), associativo a volte dunque propriamente autoctono del sistema. Dalle interviste eseguite dal Cles durante la stesura di quel progetto emerse una accentuata tendenza, da parte degli amministratori comunali, a distinguere il proprio retaggio culturale, spesso in via oppositiva rispetto agli amministratori provinciali. Questi ultimi avrebbero puntato infatti ad una maggiore fluidità negli scambi, nelle adesioni a gruppi di musei, e avrebbero al contempo lamentato una «mentalità poco collaborativa» da parte degli amministratori comunali<sup>89</sup>. Questo porta a rilevare anche forme di conflittualità delle Province con i livelli inferiori e superiori dell'ordinamento statale: si cita il caso della Provincia di Arezzo, ad esempio, che «continua a combattere con gli ostacoli opposti dai musei statali e [...] si è rivolta ad un consulente esterno per dare vita al sistema museale che già da anni il campanilismo locale non fa partire»<sup>90</sup>.

Sistema a tutti i costi, dunque, nonostante le opposizioni dal basso e un primo segnale che l'azione delle province, ancorché coordinare il territorio, poteva configurarsi come un altro comparto amministrativo intermedio portato a complicare, anziché snellire, la situazione. Secondo questa logica di messa a sistema, i musei statali e in parte anche gli enti ecclesiastici siano avvertiti come «due elementi esterni» rispetto agli enti locali e che in un certo senso ostacolano l'azione di messa a sistema<sup>91</sup>. Il sistema museale si configura sempre più come un'organizzazione locale, o meglio qualcosa che non coinvolge lo Stato e altri enti che pur costituiscono un tratto di specificità sul territorio, come gli enti ecclesiastici, peraltro detentori e responsabili di larga parte del patrimonio culturale, spesso musealizzato.

---

<sup>88</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 113.

<sup>89</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 115.

<sup>90</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 118. Eppoi si rileva che l'affidamento ad un consulente esterno non ha dato esiti positivi (*ibidem*, p. 121).

<sup>91</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 119.



Esistono poi altre proposte, sempre rilevate nel progetto Cles del 1997, che dimostrano quanto l'ipotesi di sistema calata "dall'alto", cioè dalla Regione, comporti evidenti forzature: il reclutamento del personale è basato spesso sul volontariato, ma vengono anche segnalati casi di attivazione di corsi per diventare «managers di sistemi museali»<sup>92</sup>.

L'anno successivo, ancora il Cles, cui la Regione aveva dato un ulteriore incarico per proseguire la ricerca, giunge alla stesura di un rapporto finale sul sistema museale toscano (giugno 1998)<sup>93</sup>. Il **Sistema museale regionale** resta al centro dell'analisi e viene ribadito quale possibile soluzione e linea di sviluppo regionale per l'organizzazione e la gestione dei musei. Il sistema museale viene definito come «club di prodotto», ossia come «associazione di produttori per l'offerta congiunta di beni e di servizi caratterizzati da elementi significativi di omogeneità», senza l'intermediazione dell'attività pubblica<sup>94</sup>. Il sistema quindi si configura esplicitamente, o almeno in maniera prevalente, stando a questa lettura, come un'azione che dovrebbe restare non al centro dell'attività pubblica, sebbene l'intervento pubblico sia ritenuto giustificato e auspicabile<sup>95</sup>. Dovrebbe invece essere una organizzazione autonoma, tra enti locali, capace di fornire all'utenza «beni e servizi» in maniera uniforme. Tale interpretazione si spiega essenzialmente col fatto che il sistema museale, che deve essere dotato di risorse condivisibili (personale, finanziamenti, strutture, materiali divulgativi, editoriali e propagandistici, servizi didattici, editoria) o gestire risorse esistenti, ha il principale obiettivo «di conseguire economie di scala e più elevati gradi di efficienza nell'organizzazione delle attività e nella gestione delle risorse»<sup>96</sup>. Si ribadisce quindi un sistema museale "ritagliato", che esclude i musei statali e quelli ecclesiastici, che si avvale della mediazione pubblica ma solo nella fase istitutiva. L'intervento degli organismi pubblici, cioè della Regione e in parte delle province, si deve arrestare all'iniziale raccordo e congiungimento dei vari soggetti, contemperandone mire ed interessi. Svolta questa azione politica d'abbrivio, i singoli enti devono essere soggetti responsabili delle proprie scelte operative<sup>97</sup>.

Quando si intende intervento pubblico, infatti, non si pensa allo Stato, bensì soprattutto alla Regione: è nella Regione che viene vista la fonte primaria dei finanziamenti e, proprio in quest'ottica, è la medesima che deve stabilire i requisiti dei sistemi, i criteri di ammissibilità e le forme di controllo<sup>98</sup>. Le Soprintendenze non rientrano tra i soggetti di tale impresa. Tanto più che il

---

<sup>92</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano*, cit., p. 123. Si consideri anche che costantemente (*ibidem*, p. 100) viene segnalata la necessità di creare nuove figure professionali, ignorando *in toto* i laureati in storia dell'arte e beni culturali che, a queste date, cominciavano ad ingrossare le fila della disoccupazione.

<sup>93</sup> *Progetto regionale. Sistema museale toscano. Elementi di fattibilità e strumenti di attivazione*, Roma 1998.

<sup>94</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, pp. 1-2.

<sup>95</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, p. 4.

<sup>96</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, pp. 3-4.

<sup>97</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, p. 5.

<sup>98</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, in part. pp. 10-14.

sistema, definito come «club di prodotto», conduce al decentramento delle decisioni, quindi ad un allontanamento dai gradi più alti dell'amministrazione, per conseguire un maggior apporto di risorse private. La seconda parte del rapporto del Cles è tutta dedicata ad una dettagliata analisi delle possibili soluzioni di gestione dei singoli musei e del sistema nel suo complesso, alla luce dei provvedimenti legislativi che erano in corso di approvazione proprio tra 1997 e 1998 (le leggi 59 e 127 del 1997, il decreto legislativo 112/1998)<sup>99</sup> e che avrebbero riconfigurato anche il rapporto Stato-enti locali per la gestione del patrimonio culturale. Il sistema presenta il vantaggio di evitare la duplicazione di «gestione», e anzi conferisce unitarietà ed efficienza. Si profilano pertanto due soluzioni gestionali: la prima, più leggera che dispone solo un coordinamento tra enti, che preservi la loro distinzione; la seconda, più strutturata, che conferisce identità giuridica al sistema, con la facoltà di adottare una o più decisioni comuni<sup>100</sup>. La convenzione e l'accordo sono le formule adatte alla prima modalità, la quale presenterebbe lo svantaggio del «frazionamento soggettivo» nonché una «difficile coercibilità esecutiva». Tuttavia, aggiungiamo noi, essa ha il grande vantaggio di lasciare quella autonomia e libertà ai singoli istituti ed enti che alla fine è vitale e costitutiva di determinate specificità, sempre pronte a rivendicare una propria autonomia e scarsamente inclini ad accettare forme di cooperazione troppo centralizzate.

Il rapporto Cles preferisce una soluzione che preveda la creazione di un ente esterno e viene proposto anche un Ente regionale o un'azienda speciale regionale. L'assetto regionale deve essere preferito perché altri tipi di assetto, ad esempio provinciale, appaiono troppo limitati<sup>101</sup>. Tale questione mette sul piatto la duplicità con cui continuano a confrontarsi i soggetti che vogliono dare vita ad un sistema museale, senza che fino ad ora possa essere indicata una soluzione preferenziale rispetto all'altra.

Niente di quello che era stato proposto dal Cles sembra essere stato posto in atto dalla Regione, la quale continua comunque a finanziare i sistemi museali e le ricerche sul patrimonio culturale sui musei. Nel 2001 viene infatti pubblicato un nuovo studio, finanziato ancora dalla Regione, sui beni culturali<sup>102</sup>. Tale studio non si concentra specificamente sul tema dei sistemi museali, ma occorre menzionarlo quanto meno per le osservazioni sulle politiche della Regione nel mutato quadro istituzionale, a ridosso del varo della nuova riforma costituzionale (2001). In una serie di considerazioni di carattere generale spuntano alcuni temi che riecheggiano il concetto di patrimonio

---

<sup>99</sup> Legge n. 59 del 15 marzo 1997, *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*; legge n. 127 del 15 maggio 1997, *Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo*; Decreto legislativo n. 112 del 31 marzo 1998, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59*.

<sup>100</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, pp. 140-142.

<sup>101</sup> *Sistema museale toscano (1998)*, p. 142.

<sup>102</sup> *Beni culturali in Toscana. Politiche, esperienze, strumenti*, a cura di A. Floridia, Firenze 2001.

diffuso e una soluzione di «piano integrato d'area» per ridurre disfunzionalità e diseconomie<sup>103</sup>. Restano alcune contraddizioni già rilevate nei precedenti studi, soprattutto relative al concetto di “patrimonio diffuso”. Si segnala in particolare l'individuazione di una partizione tra un patrimonio “maggiore” (conservato nelle città) e tra un patrimonio “diffuso” (presente nei piccoli centri). Risultano significative inoltre alcune osservazioni riferite ad una verifica condotta sul sistema museale di Pitigliano e su quello dei castelli della Lunigiana, dove viene rivolta una grande attenzione alla popolazione locale e alla sua percezione dei beni autoctoni: un aspetto che spesso sfugge alle indagini sui flussi turistici, ponendo al margine della scena i fruitori locali dei beni. Altro elemento di rilievo è la valutazione circa il ricchissimo panorama di differenti gestori (pro loco, cooperative, associazioni di volontariato) del cosiddetto patrimonio diffuso, dalla quale consegue l'invito, formulato a chiare lettere, a non «fare tabula rasa per far posto, di punto in bianco, ad una struttura unica responsabile per tutto il patrimonio»<sup>104</sup>:

«La gestione integrata non è concepibile come meccanica attuazione di un progetto già risolutivo di tutti gli aspetti del problema. Realisticamente l'obiettivo dell'integrazione è raggiungibile solo adottando un approccio incrementale che comporta un ostinato lavoro di ricerca e verifica di soluzioni parziali, di riadattamento continuo degli assetti organizzativi di volta in volta raggiunti, di lento e tenace miglioramento dei livelli di cooperazione che le tre amministrazioni riusciranno a stabilire».<sup>105</sup>

Si invita dunque a giungere ad una strategia di graduale integrazione gestionale che vede come primo passo la costituzione di una «rete museale» nella quale vi sia la condivisione dell'organizzazione e della gestione di alcuni servizi. Il successivo passo prevede l'individuazione di un soggetto unico in veste di «coordinatore», per poi decidere le varie possibilità di gestione del sistema, con particolare riferimento non solo all'aspetto organizzativo ma anche a quello contabile<sup>106</sup>. Inoltre, in maniera molto corretta, viene individuata una essenziale differenza tra le teorizzazioni che portano al distretto produttivo, caratterizzato da diversi soggetti economici, e quelle che conducono al distretto culturale, che è basato essenzialmente sul lavoro di soggetti politici<sup>107</sup>: una diversità importante, non secondaria.

Tale studio definisce elemento primario nella pianificazione delle politiche per il patrimonio culturale la specificità dei singoli enti, fattore fondamentale di ogni azione progettuale. Basti pensare alle diverse formule di gestione adottate dai vari istituti: il consorzio, la cooperativa, le

---

<sup>103</sup> *Beni culturali in Toscana. Politiche*, cit., p. 117.

<sup>104</sup> *Beni culturali in Toscana. Politiche*, cit., p. 135.

<sup>105</sup> *Beni culturali in Toscana. Politiche*, cit., p. 157.

<sup>106</sup> *Beni culturali in Toscana. Politiche*, cit., p. 135.

<sup>107</sup> *Beni culturali in Toscana. Politiche*, cit., p. 140.

forme di accordo autonomo con altre istituzioni, come le diocesi. Nei casi studiati - soprattutto in riferimento al distretto di Pitigliano - la gestione integrata non risulta definita in sé, come strumento comune tra più soggetti, ma invece esistono proposte di assetto interne alle singole amministrazioni. Gli Enti locali, infine, continuano a ricevere finanziamenti in modo separato. Si tratta di uno studio che poneva bene in evidenza numerosi passaggi critici, in un momento in cui veramente si poteva cominciare a riflettere sulla “fortuna” della messa a sistema. Tuttavia non si può non rilevare che taluni aspetti dichiarati a chiare lettere, come la molteplicità degli enti e dei gestori, appaiono assolutamente connaturati al territorio da una prospettiva storica, e con essa quindi anche una volontà di mantenere determinate sfere di indipendenza, da cui deriva non la scarsa propensione alla costituzione di reti, ma la difficoltà di una loro organizzazione interna e di un loro pacifico svolgimento. Va ribadita, infine, la totale estraneità delle soprintendenze, generalmente rimaste al di fuori di questo dibattito, tutto giocato dagli enti locali.

Nel 2003 è la volta della pubblicazione di un nuovo studio promosso ancora dall'Irpet e dal Dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali, propriamente incentrato sui musei toscani<sup>108</sup>. Il volume aggiorna in sostanza i dati delle ricerche precedenti estendendo la casistica su alcuni esempi studiati nel dettaglio (la **Fondazione Scienza e Tecnica** e il **Sistema Museale di San Miniato**). La maturazione del dibattito ha portato gli autori a concentrarsi su alcuni aspetti basilari: innanzitutto il senso civico, che è già visto come uno dei punti nevralgici del dibattito museale. Un senso civico che porta a riconoscersi nelle testimonianze del passato, ma anche a creare ottiche particolaristiche che finiscono anche per frammentare all'eccesso i finanziamenti, impedendo la realizzazione di progetti di più vasto respiro<sup>109</sup>. I dati apportati da questa ricerca certificano ancora la grande confusione che permane (2003) attorno al concetto di sistema e alla labilità dei confini di questa rete: l'81% dei musei si dice inserito in un «circuito museale definito», e 30 su 37 dichiarano di «essere comunque inseriti in un contesto territoriale di offerta museale»<sup>110</sup>.

Non sembra che i sistemi possano essere oggi indicati come modelli di funzionamento. È questo il risultato a cui sono giunte due ricerche che sarà opportuno analizzare nel dettaglio per concludere questo *excursus*. Ad inizio 2006 sono stati infatti pubblicati due lavori che hanno posto l'accento, seppure con metodologie diverse, sui musei, sul rapporto tra questi e gli enti locali, e sulle loro possibili aggregazioni. Si tratta de *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*, ricerca coordinata da Luciana Lazzaretti, edito a Firenze nel 2006 e della relazione della Corte dei conti sui «musei degli enti locali», edito a Roma sempre nel 2006, entrambi più volte

---

<sup>108</sup> A. Floridia-M. Misiti, *Musei in Toscana: beni culturali e sviluppo regionale*, Milano 2003.

<sup>109</sup> Floridia-Misiti, *Musei in Toscana*, cit., p. 27. Allo stesso tempo il 54% dei musei dichiara però di non far parte di un «circuito turistico definito» (*ibidem*). La Corte dei Conti riporta una percentuale del 51% di musei toscani che ha dichiarato di far parte di un sistema museale: *Corte dei conti*, cit., p. 313.

<sup>110</sup> Floridia-Misiti, *Musei in Toscana*, cit., p. 69.

citati nel corso di questo approfondimento.

Va detto subito che ambedue queste ricerche hanno condizionato il nostro lavoro, in senso positivo, perché, pubblicate proprio a ridosso dell'inizio delle nostre ricerche, hanno permesso di lavorare su un quantitativo di dati ed informazioni che ha costituito una solida base su cui impostare le nostre riflessioni. Ma soprattutto entrambe sono giunte a chiare e, in un certo senso anche impreviste, conclusioni.

Lo studio della Corte dei Conti consiste in una panoramica tanto generale quanto approfondita sulla situazione dei musei italiani e del loro rapporto con gli enti locali. La relazione prende in esame in maniera dettagliata l'evoluzione normativa dei musei, sia dal punto di vista statale che regionale, focalizzando l'attenzione sul rapporto dell'amministrazione statale con il museo. Accanto ad un'analisi di portata più generale, singoli capitoli dedicati alle Regioni italiane offrono spunti di riflessione sui singoli comparti territoriali<sup>111</sup>. Tale ricerca pone in evidenza l'evoluzione della gestione dei musei negli ultimi trenta anni e del rapporto delle entità museali con gli enti locali. Essa risulta assai preziosa alla luce dei profondi cambiamenti che si sono verificati nella compagine amministrativa dello stato italiano, con l'introduzione dei concetti di 'sussidiarietà verticale' e 'orizzontale' e delle riforme costituzionali che hanno conferito maggior potere agli enti locali. I musei costituiscono un elemento che connota le singole realtà locali divenendo fattore piuttosto significativo nelle dinamiche politiche delle singole realtà civiche. L'indagine concerne soprattutto il profilo gestionale e amministrativo: i sistemi museali non sono trattati direttamente, ma sono selettivamente menzionati come studi di caso<sup>112</sup>. L'indagine della Corte dei conti ha postulato che l'incremento dei sistemi sia attribuibile al «decentramento dell'erogazione dei servizi agli enti locali» e a «nuovi orientamenti strategici locali» rivolti essenzialmente all'ottimizzazione delle risorse<sup>113</sup>. È stato verificato che tra le riduzioni più significative al momento dell'istituzione di un sistema c'è senza dubbio quella del personale, che è la spesa più gravosa per i musei<sup>114</sup>.

Il progetto coordinato dalla Lazzaretti è invece un *focus* preciso proprio sui sistemi museali toscani. La ricerca è una ricognizione dei sistemi museali operanti in Toscana: di essi sono forniti il numero, la tipologia, gli enti proponenti e gestori, con approfondimenti su alcuni casi. Le conclusioni a cui porta questo studio sono assai significative e oltremodo chiare, perché, partendo dalla definizione che la Regione Toscana offre del sistema museale

«Non si può dire di aver ottenuto un riscontro positivo di tale idea di sistema sul territorio. Anche in quelle situazioni in

---

<sup>111</sup> Per la Toscana cfr. *Corte dei conti*, cit., pp. 308-346.

<sup>112</sup> Corte dei conti, *Musei degli enti locali*, cit., p. 8.

<sup>113</sup> *Corte dei conti*, cit., p. 25.

<sup>114</sup> *Corte dei conti*, cit., pp. 35, 39.

cui si ipotizza l'adozione di forme gestionali per il sistema, quali le fondazioni di partecipazione, non sempre si rileva alla base un'effettiva compartecipazione delle istituzioni locali o la presenza di un'offerta culturale integrata o di programmi di attività condivisi».<sup>115</sup>

Tale lavoro, unico ampio ed organico sui sistemi museali in Toscana, era stato citato da una fonte ufficiale della Regione, che ne riportava i dati altrettanto salienti sulla partecipazione dei musei al sistema:

«Secondo una recente indagine promossa dalla Regione e realizzata dalla facoltà di Economia dell'Università di Firenze, i sistemi museali presenti sul territorio sono 48, per un totale di 225 istituzioni coinvolte; di queste, 189 aderiscono ad un solo sistema, 33 a due, e 3 a tre sistemi contemporaneamente. Alcuni di questi sistemi sono di carattere territoriale come ad esempio l'Ecomuseo della montagna pistoiese, il sistema museale della provincia di Lucca, l'Ecomuseo del Casentino, il sistema museale della città di San Miniato, il distretto museale pratese, il sistema museale dell'area empolesse-valdelsa. Tra i sistemi tematici si ricordano ad esempio la rete archeologica della provincia di Livorno, il sistema dei castelli della Lunigiana e il sistema dei musei di storia naturale dell'Università di Firenze. Il territorio rappresenta un elemento di forte aggregazione per le province di Arezzo, Prato, Siena, Lucca, Firenze e Pisa, dove i sistemi sono soprattutto a carattere provinciale o comprensoriale, mentre, nelle province di Livorno e Massa Carrara, prevalgono i sistemi tematici».<sup>116</sup>

Una situazione, quindi, di straordinaria ricchezza, conseguenza diretta degli anni Novanta, momento centrale per la creazione dei sistemi museali.

## **5 Primi sviluppi del progetto regionale Sistema Museale Toscano**

Nonostante le difficoltà e le contraddizioni riguardanti l'attuazione dei sistemi museali, che pur emergevano dai primi studi del Cles, dopo l'elaborazione del progetto regionale **Sistema Museale Toscano** del 1996 si verificò la nascita di molti sistemi e reti museali di estensione sub-regionale. Questo sviluppo trovò ancora un ulteriore elemento di sostegno da parte dell'organismo regionale. Nel 1998, infatti, la Regione aveva proceduto al riordino della legislazione in materia di «sostegno alle istituzioni culturali di rilievo regionale» mediante la legge n. 12 del 18 febbraio, con la quale si impegna a sostenere le attività di detti istituti attraverso contributi annuali<sup>117</sup>. È comunque con il «Piano di interventi finanziari regionali nella cultura per l'anno 1998» (deliberazione del Consiglio regionale n. 120 del 19 maggio 1998), che la Regione sembra acquisire una coscienza più completa di tutti gli aspetti legati alla progettazione del Sistema museale toscano. Al contempo si comincia ad

---

<sup>115</sup> Lazzaretti, *Sistemi*, cit., p. 107.

<sup>116</sup> La Regione Toscana, anno XIII, n. 9, settembre 2005, pp. 28-29 ([http://www.Regione.toscana.it/pubblica/la\\_reg\\_tosc/2005/toscana\\_9\\_2005.pdf](http://www.Regione.toscana.it/pubblica/la_reg_tosc/2005/toscana_9_2005.pdf)).

<sup>117</sup> L.R. n. 12 del 18 febbraio 1998, *Norme in materia di sostegno alle attività delle istituzioni culturali di rilievo regionale*.

affrontare direttamente anche il problema della definizione istituzionale ed organizzativa della serie di “sistemi” nati nel frattempo sul territorio toscano: nonostante quanto sancito dalla legge regionale 89/80 infatti, si rileva come le esperienze toscane si siano sostanzialmente limitate fino ad allora alla gestione integrata di minimi livelli di servizi.

Non è comunque intenzione della Regione, e questo viene specificato bene nella suddetta delibera, proporre un modello di sistema calato “dall’alto”, quanto piuttosto incentivare tutte quelle forme di collaborazione che, a seconda delle caratteristiche delle diverse istituzioni, potevano concorrere alla creazione di economie di scala e alla razionalizzazione dell’offerta culturale. Preso atto di questa necessità di rispettare le istanze locali, si constata però che le spese per il patrimonio diffuso gravano pesantemente sul bilancio regionale. L’analisi presentata nel documento fotografa una realtà in cui il patrimonio culturale toscano si configura come un “museo diffuso” che pone a carico dei bilanci pubblici le spese per la conservazione, la tutela e le funzioni correnti, «in misura superiore a quanto avviene nella media dei paesi industrializzati». Questa situazione ha determinato, sempre secondo detta analisi, una frammentazione dello sviluppo delle funzioni dei musei ed una insufficienza strutturale delle attività correlate<sup>118</sup>. Con l’articolazione in sistemi, la Regione prevede di poter minimizzare i costi di gestione e produzione delle singole istituzioni, migliorare il livello delle prestazioni (anche attraverso il raggiungimento di standard qualitativi per i musei “minori”), rafforzare le attività connesse alla fruizione (servizi aggiuntivi) e sviluppare il marketing in un’ottica turistico-culturale<sup>119</sup>. Ciò significa che l’organizzazione dei piccoli musei in aggregazioni più ampie, faceva sperare una riduzione dei costi e un miglioramento dei servizi tramite la loro condivisione. Necessità legittima ma solo di natura finanziaria, non certo culturale.

Per realizzare il processo dunque è sentito come necessario, da parte della Regione, l’individuazione delle condizioni per l’accesso al sistema museale in maniera omogenea per tutto il territorio e la pertinente definizione di indirizzi generali. L’attività di coordinamento e programmazione della Regione tende comunque a rimanere strumentale ed esterna rispetto agli interventi locali. Gli obiettivi presentati dal *Piano di indirizzo* in effetti riguardano l’elaborazione di un progetto esecutivo per il “Sistema museale toscano”, all’interno del quale però devono confluire anche le ipotesi di sistemi territoriali e tematici. Tra i progetti pilota a livello subregionale, citati a corredo degli obiettivi specifici del documento, insieme al “Sistema museale senese”, viene descritta adesso anche l’attività di coordinamento tra i comuni della fascia costiera per la

---

<sup>118</sup> Pare da sottolineare come in tali considerazioni riecheggino le conclusioni cui giunse il Cles nel rapporto commissionato dalla stessa Regione e pubblicato nel 1998, cfr. CLES, *Progetto regionale*, cit. 1998, pp. 5-10.

<sup>119</sup> Nell’ambito delle attività formative avviate dalla Regione per il progetto Sistema museale toscano si ricorda inoltre la stipulazione della convenzione con IBC della Regione Emilia Romagna avente per oggetto una collaborazione per lo scambio di informazioni sugli aspetti gestionali del settore musei e per la valorizzazione dei sistemi museali. Si veda il decreto n. 4936 della Giunta regionale del 19/08/1998 col quale si approva la convenzione.

valorizzazione del patrimonio di arte contemporanea, funzionale alla progettazione di un futuro sistema museale tematico.

In effetti sono questi gli anni in cui la proliferazione dei sistemi museali è evidente su tutto il territorio regionale. Nel 1999 le richieste di contributi alla Regione furono trentatre ed è interessante osservare che la maggior parte delle richieste non accettate furono respinte per la mancanza di un accordo preconstituito, requisito principale all'ammissibilità dei finanziamenti<sup>120</sup>: possiamo supporre che questo dato sia, da un lato, indice della difficoltà iniziale di elaborare opportune convenzioni tra i soggetti (tra gli stessi enti locali, ma anche tra questi e gli enti ecclesiastici per esempio) e dare il via ad attività di effettiva collaborazione; dall'altro conseguenza della mancanza di chiarezza nella definizione stessa di sistema.

Lungo lo stesso piano del 1998 si colloca quello del 1999: il *Piano di indirizzo delle attività e dei beni culturali 1999-2000* (delibera n. 406 del Consiglio regionale del 22 dicembre 1998)<sup>121</sup>, infatti, ribadisce la necessità dell'inserimento dei singoli musei in sistemi territoriali e reti tematiche, adducendo motivazioni analoghe a quelle dichiarate nel "Piano di interventi finanziari regionali nella cultura per l'anno 1998". La volontà di potenziare e qualificare l'offerta museale toscana si esplica in maniera sostanziale nell'ottica di un maggiore sviluppo di sistemi di musei. Tale indirizzo, oltre ad essere dichiarato patentemente tra gli obiettivi operativi<sup>122</sup>, emerge con chiarezza anche nella specificazione di questi ultimi per ciascuna Provincia (pianificati sulla base delle precedenti conferenze provinciali). Laddove non esistano ancora forme di sistemi museali la priorità d'intervento viene assegnata alla creazione di questi ultimi, mentre nel caso in cui vi siano già esperienze di questo tipo in atto, viene dato stimolo a diverse forme di integrazione tra istituzioni, alla coordinazione dell'immagine unificata del sistema e altri interventi analoghi. Oltre che nel *Piano di indirizzo* questa tendenza è ripresa anche nel *Piano regionale di sviluppo 1998-2000*, tra le cui determinazioni programmatiche vi è «il consolidamento dell'infrastruttura territoriale dei luoghi e delle opportunità della cultura» un argomento che influenza direttamente anche gli indirizzi generali per le politiche culturali (non solo riferite al settore musei) adottate nel documento:

«In ogni settore, i programmi di iniziativa regionale e i progetti regionali permettono di sviluppare processi di coinvolgimento territoriale per aree vaste intorno a tematiche unificanti, con la partecipazione attiva, progettuale, organizzativa e finanziaria dei soggetti pubblici e privati».

---

<sup>120</sup> Estratto dal verbale di seduta della giunta regionale del 2 agosto 1999 (delibera di giunta n. 896/1999).

<sup>121</sup> Allegato A all'Approvazione Piano di indirizzo delle attività e dei beni culturali (Delibera n. 406 del 22/12/1998, pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 7 del 17 febbraio 1999).

<sup>122</sup> *Ibidem*, punto 1.4.



Si deve anche tener conto che le forme di raccordo e concertazione con gli enti locali sono adesso per la Regione lo strumento procedurale privilegiato per il raggiungimento di efficienza ed efficacia, come sancito dalla legge regionale n. 85/1998<sup>123</sup>.

Mentre i sistemi si mettono –talvolta faticosamente – in moto a livello locale, la Regione emana il Piano degli interventi finanziari per il 1999 relativi alla cultura (delibera del Consiglio regionale n. 86 del 13 aprile 1999)<sup>124</sup>, che affronta il tema dei sistemi museali in maniera più concreta. Rispetto ai precedenti atti, pur proseguendo nel solco delle dichiarazioni dell’antecedente Piano degli interventi (1998), è data la prima volta una definizione di sistema museale:

«Per sistemi museali si intendono forme associative tra musei per la gestione coordinata ed integrata delle attività e dei servizi museali, attraverso la condivisione di risorse umane, tecniche, economiche, organizzative».<sup>125</sup>

In coda alla definizione, quasi a volerne chiarire gli intenti, viene riconfermato quanto già espresso nel Piano di intervento per il 1998, ossia l’assenza di una volontà da parte della Regione di «imporre un modello regionale di sistema museale» e, per ribadire la riconosciuta autonomia degli enti, viene sottolineato l’impegno a

«[...] puntare alla incentivazione di tutte quelle forme di collaborazione che, tenendo conto della diversità dei musei, della ricca gamma delle attività possibili, del grado di disponibilità dei soggetti a coordinarsi e ad integrare i propri servizi, possano comunque consentire economie di scala, potenziare le capacità di produzione culturale, razionalizzare e arricchire l’offerta museale».<sup>126</sup>

Il documento presenta un quadro non del tutto positivo circa la situazione attuale dei sistemi museali esistenti, denunciandone la “disomogeneità” non solo per quanto attiene l’ampiezza territoriale ma anche per la varietà di soggetti coinvolti, le soluzioni adottate e l’organizzazione dei servizi, che talvolta risultano addirittura “sotto la media regionale”. Quasi ad arginare una situazione che, creandosi dal basso si è sviluppata non sempre seguendo criteri organici, la Regione propone come necessaria la determinazione di un atto di indirizzo che individui standard in grado di definire:

«a) pre-requisito per la costituzione di un sistema museale e per l’accesso di potenziali partecipanti ad esso;

---

<sup>123</sup> Corte dei Conti, *Musei degli enti locali*, cit., p. 311.

<sup>124</sup> *Piano degli interventi finanziari regionali per la cultura per l’anno 1999. Approvazione progetti di interesse regionale nei settori delle attività e dei beni culturali*, Delibera del Consiglio regionale 86 del 13 aprile 1999.

<sup>125</sup> *Ibidem*, allegato B, *Progetto Sistema museale toscano: articolazioni e contenuti essenziali*.

<sup>126</sup> *Ibidem*, allegato B, *Progetto Sistema museale toscano: articolazioni e contenuti essenziali*.

b) parametri di dotazione, prestazione e servizio dei singoli musei». <sup>127</sup>

Con questo atto la Regione cercava di regolamentare lo sviluppo dei sistemi e stabiliva per ciascuno gli obiettivi di sviluppo. Per questo si prevede di coadiuvare le istituzioni locali tramite la creazione di un comitato tecnico con funzioni consultive per la programmazione. Il sistema resta quindi un elemento chiave nella politica regionale, nonostante già numerosi fattori, documentati sia degli studi che dal concreto svolgersi della vita dei musei, ne avessero dichiarato la sua non piena attuazione.

Il Piano prevede tra gli obiettivi del 1999 anche una serie di attività di «Sostegno alla nascita e sviluppo dei sistemi» <sup>128</sup> volte a riorganizzare tutta quella serie di diverse forme di coordinamento (sistemi, reti, parchi) presenti sul territorio che non hanno ancora una precisa identità istituzionale. Il progetto condivide col precedente lo scopo di razionalizzare la complessa realtà delle gestioni integrate che vedono ormai numerose tipologie: biglietti unici, programmazione coordinata degli investimenti, condivisione di servizi. Il sostegno economico della Regione è rivolto alla realizzazione di sistemi museali nella fase istituzionale e allo sviluppo di cooperazione tra musei (e non solo) a carattere territoriale ma soprattutto tematico. I criteri di indirizzo per il sostegno economico ai sistemi sono: la presenza di un accordo associativo (che individui le finalità, ente capofila, strumenti di gestione, attività, durata dell'accordo, organismi di coordinamento, di programmazione, di controllo); la definizione di un programma di attività; la presenza di un coordinamento formale o di una direzione scientifica; l'aumento della fruizione pubblica e della catalogazione.

I requisiti minimi per l'accesso al sostegno sono comunque riconosciuti nella presenza di un accordo costitutivo preliminare tra i musei coinvolti nella progettazione del sistema, l'individuazione di un "centro di sistema" (destinatario delle risorse regionali) e la definizione di una pianificazione di attività <sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> *Ibidem*, allegato B, *Progetto Sistema museale toscano: obiettivi specifici e risultati attese per l'anno 1999*, punto 1.

<sup>128</sup> *Ibidem*, allegato B, *Progetto Sistema museale toscano: obiettivi specifici e risultati attese per l'anno 1999*, punto 2.

<sup>129</sup> Con il decreto del dipartimento delle politiche formative e dei beni culturali n. 5785 del 28 settembre 1999 la Regione assegnava il contributo finanziario a sostegno della nascita e dello sviluppo di sistemi museali ai seguenti enti: Amministrazione Provinciale di Lucca, quale ente capofila destinatario delle risorse per il "Coordinamento provinciale dei sistemi museali della Piana di Lucca-media Valle del Serchio e Garfagnana, Versilia". L. 30.000.000 per la verifica della situazione catalogografica, recupero del materiale esistente, interventi di integrazione e avvio della catalogazione; - Comune di Vinci. - Museo Leonardiano, quale ente capofila destinatario delle risorse per il Sistema museale "Le Terre del Rinascimento": L. 30.000.000 per la realizzazione di prodotti multimediali relativi a Oratorio di Cerreto Guidi, Villa di Cosimo a Cerreto Guidi, Masolino a Empoli, Empoli Archimedia, Jacopo da Empoli, Rocca e castello di Vinci, Telaio meccanico di Leonardo, Paesaggio in Leonardo, Montelupo Fiorentino; - Comunità Montana Mugello, Alto Mugello Val di Sieve, quale ente capofila destinatario delle risorse per il "Sistema Museale Alto Mugello Val di Sieve": L. 30.000.000 per progetto gestionale del Sistema; - Comune di Pisa, quale ente capofila destinatario delle risorse per il "Sistema Museale Pisano": L.30.000.000 per avvio del sistema multimediale; - Amministrazione Provinciale di Siena, quale ente capofila destinatario delle risorse per il "Sistema dei Musei Senesi": L. 20.000.000 per la realizzazione dei percorsi intermuseali.

L'aggiornamento per l'anno 2000 del Programma Regionale di Sviluppo 1998-2000, non propone sostanziali elementi di novità nell'ambito dei sistemi museali, ma invita ad una maggiore attenzione al panorama del settore archeologico nel quadro delle attività di sostegno allo sviluppo dei sistemi e alla qualificazione dell'offerta museale<sup>130</sup>. Con il *Piano per gli interventi finanziari per la cultura* del 2000<sup>131</sup> invece si ha una sorta di ricapitolazione delle attività svolte e promosse nel triennio del progetto «sistema museale toscano», che viene definito come uno strumento di orientamento e programmazione della Regione per la costituzione e la progettazione di sistemi territoriali e tematici in sede locale e anche come «sintesi delle reti di strutture, infrastrutture e relazioni costruite dal sistema delle autonomie locali»<sup>132</sup>.

Entrando nello specifico delle attività svolte in seno al progetto per l'anno 1999, nel documento si riferisce, tra le altre, quella relativa all'avvio della promozione di esperienze di sistemi museali connessi con il settore dell'ambiente e del turismo, esplicita nella collaborazione con il Dipartimento delle Politiche Territoriali e Ambientali e finalizzata ad evidenziare le caratteristiche degli ecomusei in rapporto al sistema delle aree protette (in particolare: Parco Nazionale delle foreste casentinesi, Comunità Montana del Mugello, Comunità Montana del Casentino).

Vediamo ora qualche caso concreto. In questi anni giungeva a compimento la procedura per l'istituzione del **Sistema Museale di San Miniato**, formalmente realizzato nel 2000 dopo un periodo di cinque anni di trattative tra i soggetti coinvolti<sup>133</sup>. Alla metà degli anni Novanta iniziano le trattative tra Comune di San Miniato, Curia Vescovile, Cassa di Risparmio di San Miniato, Arciconfraternita di Misericordia, Accademia degli Euteleti, Conservatorio di Santa Chiara e l'associazione "Architettura e territorio". Come si può agevolmente notare ci sono tutti gli attori tipici del territorio toscano, dal Comune alla curia, dalle banche alle associazioni locali. Il caso, in effetti, può valere ad esempio di una tendenza generalizzata sul territorio toscano.

Decisivo fu l'apporto della Soprintendenza di Pisa e dei finanziamenti della Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato. Alla fine del 1999 si decise, grazie al contributo della provincia di Pisa,

---

<sup>130</sup> Programma Regionale di Sviluppo 1998- 2000, Aggiornamento per l'anno 2000, Risoluzione approvata dal Consiglio regionale nella seduta del 15 dicembre 1999, Obiettivi e risultati attesi per l'anno 2000, punto b. (Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 4 del 4 febbraio 2000, parte prima).

<sup>131</sup> Delibrazione n. 35 del 1 febbraio 2000, *Piano degli interventi finanziari per la cultura per l'anno 2000*. Allegato B. (in «Bollettino ufficiale della Regione Toscana» n. 10 del 8 marzo 2000).

<sup>132</sup> Ibidem

<sup>133</sup> La nascita del sistema museale sanminiatese è documentata da uno studio a carattere economico-gestionale e da una riflessione a posteriori, che ripercorrono anche le tappe significative della sua messa in opera. Nel 2000 fu commissionata, dal Comune di San Miniato e dalla Soprintendenza BAPPSAD di Pisa, una indagine sui visitatori del sistema museale, per la quale fu svolta una rilevazione nel periodo dal 20 maggio all' 11 giugno ovvero durante la "Anteprima del sistema museale urbano". I risultati dello studio sono stati pubblicati in L. Solima, *Indagine sulla domanda potenziale del sistema Museale di San Miniato*. Rapporto di ricerca, Napoli 2000; cfr. poi A. Floridia, M. Misiti, *Musei in Toscana: beni culturali e sviluppo regionale*, Milano 2003, pp. 122-134.

di organizzare un'anteprima «a carattere gratuito»<sup>134</sup> del sistema museale con la partecipazione di tutti gli enti elencati sopra, che ebbe luogo dal maggio all'ottobre del 2000. Nel protocollo d'intesa era specificato che il Comune aveva la responsabilità e titolarità del progetto "Anteprima", essendo stato l'unico Ente a investire risorse finanziarie e a gestire le aperture. Il passaggio dall'Anteprima al sistema vero e proprio avvenne attraverso un «accordo di gestione incentrato sulla istituzione di un biglietto unico d'ingresso»<sup>135</sup>; ma subito questo passaggio, al di là di alcune «positività», ha messo in luce le «rigidità che hanno condizionato l'accordo e le strategie future, ridimensionando, di fatto, le ambizioni del progetto»<sup>136</sup>. L'Ente Cassa infatti si allontana dal progetto, rimoventone anche la propria collezione; la curia partecipa all'accordo solo per quello che riguarda la biglietteria e solo per il 2001; la parrocchia di San Domenico, titolare di alcuni spazi museali, e l'Accademia degli Euteleti chiedono di gestire la bigliettazione con proprio personale ma pagato attraverso il sistema. Come si vede, quelli che potrebbero apparire, e per chi pensa in via di sistema in effetti sono, impedimenti e resistenze, denunciano però anche una conformazione territoriale o, meglio, di gestione del patrimonio culturale sul territorio che ben difficilmente si adatta a formule di cooperazione, se non attraverso clausole tese a salvaguardare specificità e diritti che non collimano con le esigenze di snellezza e indipendenza di un sistema pensato a priori.

Seppur con tutti questi limiti però il sistema museale sanminiatese viene creato attraverso un complesso intreccio di enti e di gestori ed è tuttora funzionante. Il personale del sistema museale sanminiatese è composto da dipendenti di diverso tipo con un singolare intreccio tra enti e cooperative: vi sono infatti quelli direttamente assunti dalle cooperative, i dipendenti nominati dagli enti ma assunti dalle cooperative e gli impiegati scelti e assunti dagli enti. Oltre al problema del personale, sussistono anche difficoltà nell'organizzazione dei servizi: il biglietto unico non funziona del tutto perché la Rocca federiciana, che è il polo trainante, è stata scorporata dal biglietto unico – anche solo come opzione – in quanto molti visitatori desideravano accedere solo a quel sito e non erano disposti a spendere una somma maggiore per fruire di tutti i musei. In tal modo viene meno la funzione del biglietto unico, che sarebbe stata proprio quella di indirizzare i flussi alla distribuzione sul territorio e alla fruizione di beni meno conosciuti.

Si è aggiunto poi anche il biglietto separato del museo diocesano, che viene incassato dallo stesso museo, al di fuori dunque del sistema. Tale pratica, come è facile notare, contribuisce a scindere il sistema stesso e a ridurlo a una cassa vuota, in cui ogni ente continua la propria politica, annullando di fatto l'attività di gestione integrata che risulta uno degli aspetti fondanti della nascita stessa delle forme sistemiche.

---

<sup>134</sup> Floridia-Misiti, *Musei*, cit., p. 122.

<sup>135</sup> Floridia-Misiti, *Musei*, cit., p. 127.

<sup>136</sup> Floridia-Misiti, *Musei*, cit., p. 127.

Un altro esempio del difficile avvio dei sistemi museali riguarda quello cittadino di Pisa, mai concretamente realizzato se si esclude un limitato periodo in cui è stato adottato un biglietto unico. La storia di questa vicenda prende avvio addirittura alla metà degli anni Ottanta, collocandosi quindi come una delle prime esperienze progettuali nel contesto rilevate in Toscana. Tra il 1984 ed il 1985 fu infatti elaborato un progetto relativo al «**Sistema integrato dei musei e delle fortificazioni di Pisa**» che vide come attori la SBAAAS di Pisa, le Amministrazioni Provinciale e Comunale, l'Università, la Scuola Normale e la Regione. Il progetto prevedeva –attraverso l'accesso ai finanziamenti FIO – il recupero delle fortificazioni medievali cittadine e di altre emergenze architettoniche degradate nell'ottica della realizzazione di un sistema unitario di musei e monumenti<sup>137</sup>. Se il promotore del progetto fu la locale Soprintendenza, l'Amministrazione comunale dimostrò subito un forte interesse ed inserì lo stesso progetto come atto di programmazione del proprio P.R.G.<sup>138</sup>. L'interesse del Comune di Pisa al miglioramento della fruibilità dei monumenti cittadini coinvolti nel progetto, riguardava principalmente due aspetti: quello della loro riqualificazione all'interno del piano regolatore ed una ridefinizione del profilo turistico della città: nonostante Pisa potesse vantare di un notevole flusso turistico infatti, si trattava comunque di un turismo 'di passaggio' ed essenzialmente concentrato nell'area monumentale del Duomo. Il progetto di costruire un itinerario che coinvolgesse e facesse conoscere l'intero patrimonio storico artistico cittadino era salutato dunque come una possibilità prolungare le visite turistiche della città, con benefiche ricadute sull'economia locale.

Nel periodo immediatamente precedente l'inaugurazione dell'anno giubilare, il 2000, anche in vista del flusso turistico atteso a Pisa per quella occasione, il Comune avvia l'elaborazione di un nuovo progetto denominato "Pisa città d'arte" i cui punti salienti riguardavano: nuovi interventi di recupero dei principali monumenti (ad ampliare e completare il precedente progetto), la sistemazione di piazze e strade del centro storico e della periferia, la messa a punto di una società di servizi (MUSE) preposta a coordinare le attività museali al fine di poter offrire un «pacchetto integrato di offerte turistiche» per i visitatori e le scuole<sup>139</sup>. Il progetto fu elaborato dalla società CESTUD su incarico della amministrazione comunale<sup>140</sup> e presentato nel 1997; veniva prevista la realizzazione di una Fondazione (denominata San Ranieri) cui avrebbero preso parte – con diverse quote partecipative –

---

<sup>137</sup> Archivio della Soprintendenza BAPPSAD di Pisa e Livorno, *Regione Toscana, Soprintendenza per i BAAAS di Pisa, Livorno, e Massa Carrara, Comune di Pisa, Sistema integrato musei e fortificazioni di Pisa, scheda progettuale* (1988).

<sup>138</sup> Gli interventi di restauro programmati riguardavano le Mura urbane medievali, la Fortezza del Sangallo, l'Arsenale Mediceo, l'Arsenale Repubblicano, Palazzo Reale, il Museo di San Matteo, il Complesso denominato "ex macelli": strutture in molti casi sedi di uffici e funzioni pubbliche, circostanza che ritardò di molto il passaggio dalla fase progettuale a quella attuativa. I tempi burocratici di attuazione degli strumenti comunali urbanistici rallentarono inoltre le procedure necessarie alla realizzazione dei lavori.

<sup>139</sup> Archivio della Soprintendenza BAPPSAD di Pisa e Livorno, Comunicazione ufficiale del Comune di Pisa del 2 luglio 1998.

<sup>140</sup> Determinazione di Giunta comunale n. 6 del 19 dicembre 1996.

il Comune, la SBAAAS, l'Opera Primaziale (proprietaria dei musei del complesso monumentale del Duomo), l'Università ed alcuni soggetti privati. La Fondazione avrebbe avuto la proprietà di tutti i musei comunali ed universitari mentre la gestione delle attività di reddito e promozionali dell'intero complesso museale (compresi i musei della Primaziale), sarebbe stata affidata alla citata società MUSE (Musei Sistema Economico). L'ambizioso progetto prevedeva inoltre il collegamento di questo con quelli di altre Università italiane e con analoghi progetti di «industrializzazione dei beni artistici e culturali», un piano di gestione della mobilità urbana ed un centro servizi per la gestione di servizi ai turisti ed all'utenza civica<sup>141</sup>. Vi era in gioco quindi non solo la realizzazione di un sistema museale ma anche un complesso programma di interventi per lo sviluppo economico di tutta la città, che trovava il suo perno nella valorizzazione del patrimonio storico artistico cittadino. Il proposito di creare una fondazione che riunisse tutti i musei pisani e ne affidasse la gestione ad una società non avrà effettiva attuazione ma è comunque significativo notare come contemporaneamente alla emanazione dei primi atti regionali espressamente dedicati alla istituzione di sistemi museali in Toscana si andassero progettando forme di integrazione così complesse a livello locale. Bisogna inoltre sottolineare, a conferma dell'unicità del caso pisano, che in questo contesto si registra una formulazione di "sistema" che vede partecipare direttamente non solo amministrazioni comunali ed enti ecclesiastici ma, e con ruolo fondamentale, gli uffici periferici del Ministero dei Beni culturali con la relativa annessione dei musei statali accanto a quelli di enti locali e religiosi. La fondazione non fu mai costituita ma furono comunque stipulati accordi tra Soprintendenza, Comune ed Università per la definizione degli interventi di ristrutturazione, ampliamento e restauro del complesso dell'Arsenale mediceo e del complesso del Museo di San Matteo<sup>142</sup>. Nel 1999 si ha l'ultimo concreto tentativo di realizzare un sistema museale pisano, che vede nuovamente coinvolti Comune, Soprintendenza ed Opera Primaziale. Gli iniziali progetti sono adesso ridimensionati e, per tentare di risolvere il problema della concentrazione dei flussi nei musei afferenti al complesso del Duomo, viene elaborato un accordo per la bigliettazione unica tra comune, soprintendenza ed opera Primaziale, mediante l'adozione di una card con prezzo inferiore rispetto all'importo risultante dalla somma dei biglietti per i singoli accessi<sup>143</sup>. I musei della Primaziale avevano in realtà già creato un biglietto unico per l'ingresso ai musei ed ai monumenti di

---

<sup>141</sup> Nel progetto presentato dal CESTUD si fa riferimento ad Italice on the web, CIBIT (centro interuniversitario biblioteca italiana telematica), ICON Italian Culture on the Web. *Scheda progetto Pisa città d'arte*, presentata dal Cestud il 3 ottobre 1997 e gentilmente fornitaci dalla Soprintendenza BAPPSAD di Pisa e Livorno.

<sup>142</sup> Verbale della seduta del 14 ottobre 1998 del Consiglio di amministrazione dell'Università di Pisa.

<sup>143</sup> L'accordo prevedeva l'inserimento nella bigliettazione unica dei seguenti musei e monumenti: Cattedrale, Camposanto monumentale, Battistero, Museo delle Sinopie, Museo dell'Opera del Duomo, Torre di Santa Maria e camminamento sulle mura, Museo Nazionale di San Matteo, Museo Nazionale di Palazzo Reale, Chiesa di Santa Maria della Spina, Torre Guelfa, art. 1 della Convenzione fra Comune di Pisa, Opera Primaziale Pisana, Soprintendenza BAAAS di Pisa, Livorno, Lucca e Massa Carrara per l'istituzione di un biglietto unico di accesso ai musei e ai monumenti di loro competenza.

propria pertinenza, con una considerevole crescita dei visitatori: dai due milioni di visitatori paganti del 1996 si era infatti giunti al doppio nel 1998. Per contro negli stessi anni il Museo Nazionale di San Matteo, nonostante l'ampliamento degli orari di visita (che però nei festivi rimanevano dalla 9 alle 14), aveva avuto un numero di visitatori oscillanti tra i 10.445 ed il 17.588<sup>144</sup>. Nel 1999 dunque si arriva alla firma di un accordo tra i tre enti per il biglietto unico che però nel 2004 non viene rinnovato, nonostante nel 2000 fosse entrata come quarto soggetto del sistema museale anche l'Università con i suoi musei<sup>145</sup>. Il sistema museale pisano quindi, che ottenne nel 1999 un finanziamento regionale nell'ambito delle azioni di sostegno alla nascita dei sistemi museali (delibera G.R. 896/1999)<sup>146</sup>, si realizza per pochi anni e solo tramite una card. Difficile stabilire i motivi che hanno fatto naufragare i diversi progetti tesi alla realizzazione di un sistema museale in un città di forte richiamo turistico come Pisa; di fatto attualmente l'unica forma di gestione integrata di musei è quella dei monumenti e dei musei della Primaziale, che continua ad avere un proprio biglietto unico<sup>147</sup>.

Nonostante la problematicità della concreta realizzazione di alcuni sistemi, la politica regionale prosegue nell'incentivazione alla creazione di forme integrate di gestione per i musei. Il *Piano d'Indirizzo per la cultura 2001-2003* si inserisce in un panorama che vede numerose modifiche nel quadro normativo di riferimento e che quindi influiscono nell'elaborazione del documento<sup>148</sup>. A livello nazionale si assiste all'approvazione del Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali (D.lgs 29 ottobre 1999, n. 490) e alla riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali (D.lgs n. 300/1999), per il quale è prevista la nuova figura del soprintendente regionale. Per quanto riguarda il decentramento amministrativo, il *Piano di Indirizzo* fa riferimento al decreto legislativo 112/1998, in particolare per le attività di concertazione tra enti locali, Regione e Soprintendenze. Nel documento viene inoltre citata, anche in relazione alla «regionalizzazione del bilancio dello Stato», la sottoscrizione (16 dicembre 1999) dell'Accordo di programma quadro in materia di beni e attività culturali, di durata triennale, che finanzia ben

---

<sup>144</sup> Archivio della Soprintendenza BAPPSAD di Pisa e Livorno, *Richiesta di inserimento biglietto nella carta turistica di Pisa attivata dal Comune di Pisa*, al Ministero per i Beni e le attività culturali, Divisione VI Commissione biglietti da parte della Soprintendenza BAAAS di Pisa, Livorno, Lucca e Massa Carrara. 9 agosto 1999.

<sup>145</sup> <http://www.unipi.it/athenet1-14/01/notizie/index.html>

<sup>146</sup> Decreto del Dipartimento dei Beni culturali e delle politiche formative della Regione Toscana, n. 5785 del 28 settembre 1999. Con questo atto fu assegnato un finanziamento di trenta milioni di lire al Comune di Pisa per l'avvio del sistema multimediale del sistema museale pisano.

<sup>147</sup> A Pisa è presente anche il Sistema museale di Ateneo, composto dai musei universitari. Questi ultimi sono stati coordinati da un unico comitato fin dai primi anni Ottanta, tuttavia solo in tempi molto recenti (2006) vi è stata l'elaborazione di un regolamento di sistema. Si veda la scheda dedicata al sistema in <http://sistemimuseali.sns.it/>

<sup>148</sup> Delibera n. 268 del Consiglio regionale del 19 dicembre 2000, Allegato A (Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 3 del 17 gennaio 2001). Per questo aspetto, di cui è proposta qui una breve sintesi, si veda il Documento preliminare per la formazione del Piano di indirizzo per la cultura 2001-2003, Allegato A alla Delibera n. 886 della Giunta Regionale del 7 agosto 2000.

cinquantanove progetti distribuiti su tutto il territorio toscano<sup>149</sup>. Per quanto attiene le pratiche di governo della Comunità Europea, relative al rafforzamento delle politiche regionali per i Beni culturali, viene segnalato che è stato varato il «Primo programma comunitario di sostegno alle attività culturali di dimensione europea per il periodo 2000-2004», attraverso cui viene promossa la collaborazione tra enti dell'Unione. Come ovvio il *Piano di indirizzo 2000-2003*, accoglie anche le direzioni determinate dal *Programma regionale di Sviluppo 2001-2005*, il quale – all'interno degli obiettivi generali relativi ai Beni culturali – invita a

«spostare l'asse degli interventi da una logica di orientamento agli istituti e al patrimonio, a una logica di orientamento al servizio, alla fruizione in condizioni di pari opportunità».<sup>150</sup>

Da questo punto discende la scelta di organizzare i servizi, punto chiave dell'indirizzo del *Programma Regionale di Sviluppo*, in «reti territoriali», intendendo per esse «giacimenti di informazioni e servizi a disposizione – nei modi da definire – di qualsiasi tipo di utenza». L'attenzione al concetto di servizi per l'utenza si manifesta, per il comparto museale, nella creazione (da parte di singoli musei o sistemi) di «carte dei servizi», strumenti che sostanzialmente devono descrivere ogni aspetto dell'istituzione: dalla *mission* agli orari di apertura, al fine di garantire all'utenza le prestazioni promosse. Il termine «rete» (particolarmente ricorrente in questo documento) si inserisce – rispecchiando quella dicotomia che abbiamo già segnalato – anche all'interno dell'argomento 'sistemi museali': tra gli obiettivi specifici del *Piano*, infatti, vi è quello di sviluppare «reti di collaborazione tra musei mediante l'istituzione di sistemi territoriali e/o tematici, consolidando i risultati conseguiti fino ad oggi», il che, di fatto, ricalca gli obiettivi in materia dei precedenti piani di indirizzo. Forse l'elemento di novità più consistente dell'atto è il ruolo delle Province nella vigilanza sulla realizzazione dei progetti finanziati sulla base degli indirizzi del *Piano*, esplicitata attraverso valutazioni *ex ante* ed *ex post* degli obiettivi e dei risultati. A queste azioni viene associata una verifica in sede di «tavolo tecnico Regione – Province» che servirà anche a ridiscutere le metodologie di valutazione. Per i sistemi museali i risultati attesi per il triennio prevedono una integrazione del 60% di musei di ente ed interesse locale in reti territoriali e tematiche, secondo gli standard individuati dalla Regione, che sono sostanzialmente quelli previsti dal precedente *Piano di indirizzo*.

---

<sup>149</sup> Sul piano regionale, oltre alla già citata legge regionale 12/1998, diviene significativa in questo contesto anche la legge regionale 11 agosto 1999 n. 50, (che modifica la legge regionale 14/1995 in materia di procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali) in quanto trasforma la struttura del Piano di indirizzo stesso.

<sup>150</sup> Approvato dal Consiglio Regionale con risoluzione n. 23 del 18 dicembre 2002.



Nel 2001 prende anche avvio il progetto triennale «Strumenti per l'integrazione e la valorizzazione dei sistemi museali e per la ricerca sul patrimonio culturale», approvato con delibera del Consiglio regionale n. 103 del 24 aprile 2001<sup>151</sup>. Il *Piano* presenta nello specifico gli obiettivi e la metodologia di realizzazione delle attività nell'ambito dei musei, le quali prevedono, rispetto al passato, un maggiore coordinamento tra enti locali, Regione, Soprintendenze e musei statali (in particolare per quanto riguarda il progetto di catalogazione dei beni e la didattica museale). Finalmente quindi la possibilità di integrazione anche con lo Stato e i suoi uffici, comunque presente sul territorio. Viene promossa l'adozione di nuovi modelli gestionali, i quali, basandosi sulle opportunità offerte dalle nuove normative in materia di servizi pubblici, avrebbero dovuto rispondere alle richieste di autonomia funzionale ed organizzativa dei musei. Al contempo lo sviluppo di una 'logica di sistema' come modello di gestione integrata rimane uno degli obiettivi centrali previsti per i musei toscani. Le attività principali specificatamente dedicate ai sistemi museali (approvati con delibera della Giunta regionale n. 574 del 4 giugno 2001) sono riconducibili ad una analisi di tipo gestionale-economico delle realtà esistenti da un lato e alla promozione del patrimonio e dei servizi propri di tali sistemi dall'altro. In particolare, per quanto riguarda la prima attività, viene stipulata una convenzione con l'Università di Firenze allo scopo di effettuare un'analisi sulle forme organizzative, i modelli gestionali ed il valore economico dei sistemi museali in Toscana.

La Giunta regionale provvede poi in breve tempo a deliberare circa la determinazione dei nuovi criteri di priorità per l'assegnazione di contributi nel settore biblioteche e musei (Delibera n. 794 del 16 luglio 2001). La concessione di contributi regionali agli enti locali viene rivolta principalmente ad attività di ricerca nel campo della catalogazione, del restauro, della museologia, della didattica e della comunicazione. Per quanto invece attiene a mostre e convegni, i criteri vengono individuati nella valorizzazione di vaste aree territoriali e nell'inserimento dei progetti in attività di collaborazione degli enti con organi dello Stato, le università e altri istituti culturali di rilievo nazionale.

## **6. Le intersezioni tra sistemi: comunali, provinciali, tematici**

Il panorama generale che si è andato costituendo tra la metà degli anni Novanta risulta via via sempre più complesso poiché a sistemi territorialmente limitati (ad esempio comunali) si vanno ad accostare, e sempre più spesso ad intersecare, altri più ampi a carattere tematico (e che quindi

---

<sup>151</sup> *Approvazione di progetti di interesse regionale nel settore delle attività e dei beni culturali*, allegato A. Al quadro legislativo menzionato a proposito del *Piano di Indirizzo 2001-03* si aggiunge adesso anche il testo unico sull'ordinamento degli enti locali (il decreto legislativo 267/2000), citato nel documento come stimolo alla programmazione regionale nel settore dei sistemi museali.

inglobano più aree territoriali) o di estensione provinciale. Questa stratificazione di esperienze compone un quadro in continua mutazione in cui si vanno ad instaurare una serie di sovrapposizioni tra sistemi diversi di problematica gestione, in parte dovuti anche all'aumento degli enti interessati sul territorio.

Un caso significativo di questa proliferazione e intersezione di sistemi museali è dato da quanto avviene nella territorio della provincia di Grosseto, all'interno del quale coesistono diverse entità sistemiche di varia tipologia: la **Rete Museale della Maremma** (provinciale), il **Parco Tematico Civiltà degli Etruschi** (promosso dalla Provincia ed in via di attuazione), il **Sistema Museale di Massa Marittima** (comunale) e il **Sistema Museale dell'Amiata** (promosso dalla Comunità Montana Amiata – Grossetano). Massa Marittima Musei è stato istituito nel 2002: un insieme di dieci musei e monumenti cui si associa il parco archeologico del Lago dell'Accesa. Il **Sistema**, secondo quanto si legge nella pagina d'apertura del sito, viene definito come «un organismo che riunisce tutte queste realtà sotto un'unica “etichetta”, con un'unica gestione tecnico scientifica ed un'unica gestione dei servizi, affidata ad una cooperativa»<sup>152</sup>. Esso è la soluzione di un processo di musealizzazione graduale di monumenti della città e della creazione di nuovi istituti museali. Qui una stretta collaborazione tra enti diversi ha portato ad una radicale riqualificazione, che è anche un ripensamento, delle strutture museali locali. Il Museo di Arte Sacra, ad esempio, è un recente risultato (2005) della collaborazione tra il Comune, la Soprintendenza e la Diocesi. Il sistema nel suo complesso fa capo all'ufficio comunale “Musei Archivi e Biblioteche” e i servizi sono gestiti dalla cooperativa Colline metallifere. Nel 2005 il sistema ha elaborato un proprio regolamento. Massa Marittima può essere indicata dunque come un esempio virtuoso in quanto progetto organico, effettivo, chiaro e senza strappi od esclusioni sul territorio, anche perché eseguito su territorio comunale, ridotto, preciso e storicamente omogeneo.

Sin dal 2001, intanto, la Provincia di Grosseto si muoveva per realizzare un sistema museale che si è concretizzato attraverso una Convenzione tra i Comuni partecipanti. La convenzione fu approvata dai singoli consigli comunali nel 2004 sulla bozza di convenzione elaborata di nuovo dal CLES di Roma, cui era stato affidato uno studio di fattibilità nel 2002<sup>153</sup>: in questo studio si prevedeva che la Provincia dovesse svolgere un'azione di coordinamento per «donare uniformità alla gestione e ai servizi erogati e rendere univoca l'immagine del sistema»<sup>154</sup>. Il resto del progetto prevede quanto abitualmente si richiede ad un sistema: il biglietto unico, l'incremento dei flussi turistici (che dovrebbero raddoppiare), l'organizzazione delle singole istituzioni portate ad un livello comune.

---

<sup>152</sup> <http://www.massamarittimamusei.it/>

<sup>153</sup> L'approvazione del Regolamento e della Convenzione da parte del Consiglio Provinciale si ha con la delibera n. 72 del 24/11/03.

<sup>154</sup> *Progettazione del sistema museale della provincia di Grosseto*, p. 9. Informazioni sul progetto si trovano anche sul sito [http://www.cleseconomia.com/Beni\\_attivita.html](http://www.cleseconomia.com/Beni_attivita.html).

Viene però spontaneo chiedersi – per riprendere determinati concetti che siamo venuti sviluppando fino ad ora - se il sistema, in questo caso, non rispecchi solo una ripartizione degli assetti amministrativi, cioè se tenti di conferire una risposta all’assunzione di responsabilità, anche in tema di beni culturali, da parte della Provincia. Di fatto le prime azioni della neonata rete museale si sono indirizzate verso la realizzazione di strumenti di promozione che potessero far conoscere l’esistenza della Rete ed essere utilizzati in occasione di fiere e borse del turismo o culturali (come la Borsa del Turismo mediterraneo di Paestum, o Museum Image di Arezzo) e la pubblicazione di guide a stampa. Dal 2006 è partita una fase più operativa della Rete e l’Amministrazione Provinciale ha creato un coordinamento di Rete che lavora alla progettazione delle azioni necessarie allo sviluppo delle attività museali e alla loro realizzazione. Quale centro di Rete è stato individuato il **Sistema Museale di Massa Marittima** in quanto realtà più dinamica e con maggiore esperienza in questo ambito. È stato anche nominato un comitato tecnico-scientifico che si avvale della collaborazione di un rappresentante di ognuna delle quattro aree in cui è suddivisa la Provincia. Compito del comitato è fungere da raccordo tra il Centro di rete e i Musei in modo da portare in sede di comitato le proposte e le necessità dei singoli musei e, viceversa, comunicare a questi le proposte che vengono dal comitato e renderle operative.

I progetti di sviluppo della rete concernono vari ambiti, con particolare riguardo all’adeguamento dei vari musei agli standard ministeriali, che prevedono una serie di azioni importanti per lavorare sulla qualità dell’offerta culturale<sup>155</sup>. Dunque partecipa alla rete provinciale di Grosseto anche il Comune di Massa Marittima, già ente responsabile di un sistema museale cittadino che in questo caso funge anche da centro della rete stessa.

A questo intreccio a due si deve aggiungere il progetto (non ancora operativo) di struttura sistemica del Parco tematico *Civiltà degli Etruschi*, nato nel 2000 su iniziativa provinciale. Quest’ultimo, concepito come un vasto parco aperto che si estende su tutto il territorio della Provincia ricco di musei, aree archeologiche e risorse naturali, prevede due nodi principali detti “centri di accoglienza” individuati nei comuni di Sorano e, ancora, di Massa Marittima. Infine, nel 2005, si è aggiunto a questo composito panorama anche un quarto soggetto, il Sistema Museale dell’Amiata, voluto dalla locale Comunità Montana con un finanziamento “Leader”, con lo scopo di «attivare le piccole unità e i presidi tematici esistenti, per valorizzare e implementare nel tempo il patrimonio conservato nelle singole strutture museali. Siti da sviluppare anche come luoghi di ricerca e sedi di eventi da destinare ai visitatori per un servizio educativo sul territorio»<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> Informazioni tratte dalla scheda del sistema fornita dall’ufficio Musei Archivi e Biblioteche del Comune di Massa Marittima.

<sup>156</sup> [http://www.sistemamusealeamiata.it/sistema\\_museale.htm](http://www.sistemamusealeamiata.it/sistema_museale.htm).

Nel 2001 la Provincia di Grosseto aveva commissionato nuovamente al Cles uno studio sulla «Valorizzazione dei siti minerari presenti sul Monte Amiata mediante la realizzazione di un Parco Museo delle Miniere dell'Amiata»<sup>157</sup>. Nel 2004 la Comunità Montana aveva formulato un progetto poi approvato dal Consiglio provinciale di Grosseto (con delibera n. 5 del 25/05/2004). Attualmente il sistema si configura come una prima *tranche* di un futuro ecomuseo che metterà in relazione il Sistema Museale con la “Strada dei Sapori” e la “Rete delle Riserve naturali e Aree protette”<sup>158</sup>. La gestione di tutto il settore museale dei comuni aderenti avviene mediante convenzione per la gestione associata (livello minimo di integrazione) con delega alla Comunità Montana<sup>159</sup>.

L'interrelazione di queste diverse entità sistemiche, al momento sovrapposte e non tutte a regime, insistenti sul territorio grossetano, deve ancora essere messa a punto: per adesso si registra comunque il persistere di una autonomia gestionale dei singoli musei (tutti comunali) che non applicano bigliettazione unica, sebbene si prevedano interventi di adeguamento agli standard ministeriali per le diverse istituzioni museali coinvolte<sup>160</sup>.

Risulta innegabile che la messa a sistema, soprattutto per le attività di adeguamento agli standard, comporti un effetto benefico perché dovrebbe condurre ad un livellamento qualitativo della proposta museale. Si intende in maniera positiva tale tendenza in quanto intervenendo in situazioni di deficienza quali carenza di personale o orari d'apertura troppo ridotti dovrebbe portare ad un innalzamento dell'offerta dei singoli musei, ed evitare la disparità tra singoli musei o uno sviluppo caotico dei sistemi museali. Resta tuttavia il problema di come armonizzare l'intervento provinciale con l'attività dei comuni o delle comunità montane che hanno istituito un sistema museale al loro interno. Il rischio di sovrapposizione risulta peraltro evidente anche, nel caso di Grosseto, dall'analisi dei siti web relativi ai diversi sistemi: per esempio il logo unico “Musei di Maremma” (identificativo per la rete provinciale) risulta inserito nel sito del sistema museale dell'Amiata ma non in quello del sistema di Massa Marittima, che ne presenta invece uno autonomo, pur fungendo da centro di sistema della rete.

I sistemi e le reti sviluppatasi nel grossetano non sono sorti da un unico progetto “a monte”, bensì hanno seguito uno sviluppo diverso creando una stratificazione di organi che adesso rischiano però anche di entrate in competizione tra loro. Tale disparità è determinata anche dal fatto che non si tratta di sistemi tutti territoriali o tutti tematici (che avrebbero potuto integrare l'offerta del territorio ponendosi come complementari), ma hanno tipologie variabili.

---

<sup>157</sup> [http://www.cleseconomia.com/Beni\\_attivita.html](http://www.cleseconomia.com/Beni_attivita.html).

<sup>158</sup> [http://www.sistemamusealeamiata.it/sistema\\_museale.htm](http://www.sistemamusealeamiata.it/sistema_museale.htm).

<sup>159</sup> La convenzione è pubblicata in [http://gestioniasociate.regione.toscana.it/incentivazioni/banca\\_dati/2006/convenzioni/E1\\_amiata\\_grossetano.pdf](http://gestioniasociate.regione.toscana.it/incentivazioni/banca_dati/2006/convenzioni/E1_amiata_grossetano.pdf)

<sup>160</sup> Si veda Patto per lo sviluppo locale della Provincia di Grosseto (20 /02/2007) scheda 19”, [http://www.provincia.grosseto.it/images/pages/4492/Scheda\\_n.19.pdf](http://www.provincia.grosseto.it/images/pages/4492/Scheda_n.19.pdf).

In via generale, possiamo osservare nuovamente che i segmenti dell'amministrazione, quali i comuni e province, hanno aderito alla sollecitazione regionale per la costruzione di sistemi museali, ma in modo alquanto disorganico, cercando di conservare forse troppo le proprie specificità che a volte si armonizzano assai male con la creazione di un sistema museale, che richiede comunque un'apertura particolare. È per questo che, di base, i sistemi museali a carattere comunale (San Miniato, Massa Marittima, Volterra) conservano un maggior grado di organicità e, per certi versi, di funzionalità. Le vere questioni di carattere pratico, oltre che teorico, si impongono con l'ingresso delle Province. Il sistema, cioè, funziona come un tratto distintivo dell'azione della Provincia stessa, che riconosce se stessa nella propria attività. Per certi versi diviene una specie di legittimazione, in campo culturale, della propria esistenza, una conferma dell'assolvimento di quel compito volto alla valorizzazione del patrimonio culturale a cui le amministrazioni provinciali sono espressamente chiamate con legge 142/1990. Creare un sistema museale diviene quindi un'azione precisa e qualificante in ambito politico e culturale. Molto spesso, però, tale creazione, e lo si è visto bene per la provincia di Grosseto, si intreccia con l'attività di altri enti territoriali, determinando situazioni problematiche nell'ambito del coordinamento complessivo. Gli aspetti non positivi che ne derivano sono in prima istanza di natura culturale e cioè che il territorio, in questo modo, anziché ricevere una lettura gestionale armonica e aderente alla sua configurazione storica, viene stravolto dal sovrapporsi di diverse entità gestionali riunite in gruppi che disarticolano quella continuità che invece è il suo tratto peculiare, da preservare per garantire, ai visitatori, autoctoni e non, una corretta lettura del patrimonio. La disarticolazione territoriale, paradossalmente, può essere quindi una inopinata e inaspettata conseguenza della disorganica progettazione dei sistemi.

In un senso più generale, il federalismo a costituzione invariata, promosso con le leggi Bassanini del 1997, se ha avuto il merito effettivo di avvicinare lo Stato al cittadino caricando di responsabilità i livelli dell'amministrazione più bassi, ha presentato anche un altro risvolto problematico nell'intreccio di competenze. La moltiplicazione dei sistemi museali è un chiaro indice che dimostra come l'attività di comparti amministrativi diversi possa produrre una confusione gestionale, non certo benefica per le strutture museali.

Diverso invece è il caso in cui le Province operino in maniera "virtuale" alla messa in rete delle realtà museali del proprio territorio, progettando siti web in cui far confluire gli strumenti conoscitivi relativi ai vari musei. Questa attività, infatti, non crea problemi di gestione diretta tra i sistemi – che mantengono ciascuno la propria competenza ed il proprio originale profilo – puntando piuttosto su una attività di conoscenza e promozione, che non coincide, burocraticamente si direbbe, col territorio. La provincia di Firenze ha attivato per esempio un sito (realizzato in collaborazione

col dipartimento di progettazione dell'architettura dell'Università di Firenze) con l'intento di promuovere i piccoli musei del territorio, che viene così descritto:

«Alla consolidata equivalenza Firenze = musei, la Provincia di Firenze sta cercando da anni di affiancarne un'altra, più periferica, ma anche più composita e innovativa. È la realtà dei vari piccoli musei che costellano il territorio fiorentino, ancora tutta da scoprire, ma ricca di opportunità, di svago e conoscenza. La ricerca all'interno del sito può essere svolta secondo due filoni principali: le aree tematiche e le aree geografiche. Scegliendo la ricerca per aree tematiche si possono visualizzare i musei le cui collezioni rientrano in quattro categorie ben precise: il Genio, lo Spirito, l'Arte e il Lavoro. La ricerca per aree geografiche permette invece di ricercare musei da un punto di vista territoriale, scegliendo prima l'area geografica su cui incentrare la ricerca».<sup>161</sup>

Si tratta di un'impresa unicamente virtuale, molto ricca di dati e notizie perché offre informazioni dettagliate su tutti i musei non statali censiti oltre che una visita virtuale delle singole istituzioni. Quattro categorie arbitrarie, che si affiancano alle aree geografiche, riuniscono tutti i musei, compresi quelli inseriti nei vari sistemi esistenti, cui si fa riferimento nella descrizione generale dell'area provinciale. La lettura del territorio da un punto di vista storico e culturale risulta senza dubbio ancora distorta, poiché si tratta solamente di musei provinciali, e tuttavia tale iniziativa ha un profilo meramente conoscitivo - si realizza col sito web -, con scarsa incidenza nella pratica quotidiana del museo.

Un altro esempio è quello della Provincia di Lucca che, a partire dal 1999, grazie ad una serie di convenzioni con gli enti locali ha avviato un coordinamento per i musei del proprio territorio, suddivisi in tre "sottosistemi" organizzati per aree omogenee: Versilia, Piana di Lucca e Media valle e Garfagnana. In relazione a queste aree la Provincia assume le funzioni amministrative e contabili per i progetti di volta in volta attuati, curando in particolare la catalogazione delle collezioni, la didattica e la promozione dei musei. Riguardo a quest'ultimo aspetto in particolare, la Provincia ha realizzato un sito web (<http://luccapro.sns.it>) che raccoglie informazioni ed approfondimenti relativi a musei, siti archeologici, emergenze architettoniche (ponti, chiese, fortificazioni, ville), possibili itinerari di visita, ma anche mostre ed eventi insistenti su detto territorio. Recentemente è stata poi messa in atto la sperimentazione di un analogo servizio informativo tramite comunicazione mobile (gsm). La rete si occupa poi della progettazione di didattica museale e della pubblicazione di guide cartacee, i cui contenuti sono assimilabili a quelli del sito web<sup>162</sup>.

In maniera analoga si è mossa la Provincia di Arezzo, che peraltro aveva provato ad istituire un sistema museale provinciale, incontrando però forti resistenze dai Comuni. La Provincia allora ha

---

<sup>161</sup> <http://server-nt.provincia.fi.it/museiminori/>.

<sup>162</sup> J. Ferro, *La rete dei musei della Provincia di Lucca*, in *Valorizzazione dei beni culturali e promozione del territorio*, atti convegno, Lucca 2005, a cura di F. Velani, Lucca 2006, pp. 92- 99.

optato per la realizzazione di una rete di coordinamento per i musei del comprensorio, che ha svolto attività di catalografiche – grazie a contributi regionali e in collaborazione con la Soprintendenza – e promozionali. Su quest’ultimo aspetto in particolare la Provincia ha curato la creazione di un sito web (<http://musei.provincia.ar.it>) che raccoglie tutti i musei non statali del territorio, offrendo descrizioni dei singoli musei e di alcune delle opere in essi conservate. Queste iniziative sono caratterizzate da alcuni tratti comuni: sono conformate a rete e non a “sistema”, cioè con una struttura molto più leggera e meno vincolante, mirano alla costruzione di un’immagine comune e ad azioni promozionali, spesso anche utili e scientificamente significative. L’attività che viene coordinata dall’ente responsabile (la Provincia), infatti, attiene essenzialmente l’aspetto promozionale e il sostegno ai musei per la catalogazione, in accordo con le locali soprintendenze. Si deve osservare, quale positiva conseguenza di tali operazioni, la messa a punto di progetti di studio, ricerca e catalogazione relativi ai musei ed alle loro collezioni, compiuti per la creazione dei siti web delle reti museali.

La Regione, ancora una volta si pone al centro delle iniziative delle singole province. La cooperazione tra musei a livello territoriale e tematico, come strumento fondamentale per la qualificazione museale e come soluzione agli squilibri territoriali (ovvero la concentrazione di musei in nuclei principali come le aree fiorentine e senesi), era stata il centro dell’analisi presentata nel *Provvedimento attuativo dei progetti regionali nel settore biblioteche, musei e attività culturali per l’anno 2002*<sup>163</sup>. A questa data il termine “cooperazione” assume una importanza cruciale specialmente alla luce di quanto esposto nell’Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, approvato con Decreto ministeriale del 10 maggio 2001. Anche in questa occasione, dunque, l’estensione dei sistemi museali insieme al rafforzamento delle relative esperienze esistenti, sono i punti chiave della programmazione annuale regionale e a tale scopo viene riconfermato il sostegno ai progetti pilota per lo sviluppo di sistemi, con un forte impulso alla loro promozione: in linea con l’esemplificazione che abbiamo proposto. Tra l’altro sarà opportuno segnalare come, alla fine del 2002, siano state attivate una serie di iniziative di comunicazione volte alla pubblicizzazione del sistema museale toscano<sup>164</sup>, attraverso la pubblicazione di *advertising* sulla *Guida ai musei d’Italia* del Touring Club, la realizzazione di uno “speciale” di 64 pagine da inserire nel quotidiano «QN –La Nazione», la creazione di punti di informazione per la distribuzione della «Guida ai musei della Toscana» e una serie di attività di promozione da svolgere presso la Stazione ferroviaria fiorentina di Santa Maria Novella. In tali

---

<sup>163</sup> Delibera della Giunta regionale n. 167 del 18 febbraio 2002.

<sup>164</sup> Decreto n. 6970 del Dipartimento della Presidenza e degli affari legislativi e giuridici. Servizio Comunicazione e Pubblicità, del 2 dicembre 2002 (Bollettino Ufficiale della Toscana n. 4 del 22 gennaio 2003).

attività si riscontra chiaramente da parte della Regione un rinnovato impulso a far conoscere al pubblico, soprattutto ai turisti, il patrimonio dei musei "minori" e meno conosciuti del territorio.

Il progetto di interesse regionale *Strumenti per l'integrazione e la valorizzazione dei sistemi museali per la ricerca sul patrimonio culturale* approvato per l'anno 2003<sup>165</sup> risulta in linea con il Documento di programmazione economica e finanziaria per il 2002 e con il programma della Giunta regionale di costituire reti di musei «sulla base di standard di servizio gestite in modo imprenditoriale». Uno degli obiettivi del progetto infatti consiste nel perseguimento di livelli ottimali del funzionamento e della organizzazione dei musei, mediante l'individuazione e la conseguente applicazione di standard relativi ai servizi. Il Decreto ministeriale del 10 maggio 2001 si colloca inoltre in questo contesto come ulteriore arricchimento per il progetto regionale avviato nel 2001, tanto che viene annunciata «la richiesta da parte della Regione delle procedure per richiedere il trasferimento della gestione dei musei di proprietà dello Stato ai sensi dell'art. 150 del D.lgs 112/1998». Nel novembre 2003 è stata inoltre approvata la compartecipazione finanziaria per i progetti inerenti il Sistema museale della Valdinievole e il Sistema museale pratese (finalizzata ad una prima fase di promozione), nonché lo sviluppo dell'immagine coordinata della Rete archeologica della provincia di Livorno<sup>166</sup>.

## 7 Ecomusei come sistemi

Nel *Piano per gli interventi finanziari per la cultura* del 2000 si registra l'avvio della promozione di esperienze di sistemi museali connessi con il settore dell'ambiente e del turismo, in collaborazione con il Dipartimento delle Politiche Territoriali e Ambientali<sup>167</sup>. Tale ricerca è finalizzata ad evidenziare le caratteristiche degli ecomusei in rapporto al sistema delle aree protette (in particolare: Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Comunità Montana del Mugello, Comunità Montana del Casentino). La tipologia dell'ecomuseo si profila a margine del progetto regionale sui sistemi museali, sebbene dagli anni Novanta si andassero realizzando diverse esperienze anche in questo campo<sup>168</sup>.

---

<sup>165</sup> Delibera del Consiglio regionale n. 8 del 29 gennaio 2003, allegato B.

<sup>166</sup> Decreto n.6759 del 11 novembre 2003, Dipartimento Politiche Formative e Beni Culturali.

<sup>167</sup> Delibrazione n.35 del 1 febbraio 2000, *Piano degli interventi finanziari per la cultura per l'anno 2000*. Allegato B.

<sup>168</sup> Sul concetto di ecomuseo e sulle sue possibili tipologie si veda: G. E. Rubino, *Per una "carta" programmatica degli ecomusei industriali italiani*, e R. Parisi, *Principi metodologici e finalità operative degli ecomusei italiani* in G.E. Rubino, *Gli Ecomusei del Patrimonio industriale in Italia. Analisi e Prospettive*, Napoli 2001. Si veda inoltre, sul concetto di ecomuseo come sistema museale, quanto rilevato nel corso della recente indagine sull'adeguamento agli standard museali dei musei toscani: «La presenza degli ecomusei tra le nuove tipologie di museo merita un approfondimento specifico, in quanto il fenomeno si presenta come unica entità culturale, ma risulta essere la somma di più unità correlate in un determinato percorso culturale. Questo ha creato non poche difficoltà di indicizzazione ed ha portato a scegliere la soluzione di schedare le singole realtà, finendo, da un lato, per dilatare la già lunga lista dei musei e, dall'altro, per sacrificare la configurazione dell'ecomuseo come unica e a sé stante esperienza museale, oltre che nuova modalità di rapporto con il patrimonio culturale locale. Pesano su questa scelta sia la carenza di studi di carattere



Per la loro caratteristica di contemplare non solo musei ma anche aree naturali e cosiddetti “beni immateriali”, gli ecomusei – che pur realizzano organizzazioni sistemiche – rappresentano una tipologia del tutto particolare di “sistemi”.

Come nel caso dei sistemi museali, anche per gli ecomusei la Regione sancisce una tendenza in atto da alcuni anni a livello locale e opera per inquadrare gli ecomusei all’interno della riorganizzazione generale del settore museale, seguendo una linea coerente con la politica della messa a sistema ed evitando uno sviluppo disomogeneo per questa tipologia museale.

Nel 1996 iniziò la progettazione dell’**Ecomuseo del Casentino** che si articolò inizialmente in sei sottoinsiemi tematici in cui i musei (alcuni esistenti altri creati ex novo) si inserirono poi in maniera progressiva. L’Ecomuseo si configura come un sistema promosso dalla locale Comunità montana e con estensione territoriale molto vasta e comprensiva di tutta la Valle del Casentino. Nella prima fase fu avviata una ricerca preliminare di individuazione delle aree tematiche, che consentì anche la pubblicazione di guide e studi coordinati da un comitato scientifico. Dopo la stipula dei primi accordi tra gli enti, avvenuta nel 1997, nel 2002 viene sviluppato l’aspetto gestionale vero e proprio che vede al centro del sistema il Centro Risorse Educative e Didattiche della Comunità Montana (CRED)<sup>169</sup>.

Tuttavia, seguendo i casi dell’ecomuseo, ci si accorge che esistono esperienze precedenti come l’**Ecomuseo della Montagna Pistoiese** e il **Sistema Museale e Territoriale Mugello, Mugello Alto e Val di Sieve**, poi denominato “Museo diffuso”.

L’**Ecomuseo Pistoiese** nasce su un progetto elaborato dalla Provincia di Pistoia alla fine degli anni Ottanta, da un primo itinerario che risale al 1990, cui se ne sono aggiunti altri fino ai sei odierni, costituiti da percorsi nel territorio ai ciascuno dei quali sono associati un museo o un centro didattico. Il sistema ha un’estensione provinciale e la Provincia di Pistoia risulta ente responsabile e soggetto coordinatore.

Nel 1994 ha inizio invece il progetto del **Sistema Museale e Territoriale Mugello, Mugello Alto e Val di Sieve**, su iniziativa della locale Comunità Montana. Nonostante la soppressione della Comunità Montana Mugello Alto Mugello e Val di Sieve (disposta con legge regionale toscana n. 31 del 2 giugno 1999) e della successiva costituzione della Comunità Montana del Mugello e della Comunità Montana Montagna Fiorentina, è comunque continuata la gestione unitaria delle attività volte allo sviluppo del sistema museale, attraverso la stipula di una apposita convenzione fra i due

---

sistematico di un fenomeno che pur suscita grande interesse, sia l’assenza in Toscana di una normativa che definisca e individui le caratteristiche dell’ecomuseo, mentre è prevalsa l’interpretazione dell’ecomuseo come forma organizzativa di tipo sistemico al pari – anche se con le dovute differenze - delle reti e sistemi museali»: M.F. Zurlo, *Tipologie e nuove forme museali*, in *Musei e standard in Toscana*, in «Informazioni Statistiche», 9, 2006, p. 28. <http://www.cultura.toscana.it/musei/pubblicazioni/statistiche.shtml>

<sup>169</sup> Si veda l’analisi dell’ecomuseo in *I sistemi museali in Toscana*, cit., pp. 144-148.

nuovi enti. Il proseguimento della realizzazione dell'Ecomuseo ha avuto luogo anche grazie ad un apposito ed ampio accordo di programma sottoscritto nel 2001; dal 2003 invece la gestione del sistema bibliotecario e museale è definita da una convenzione per la gestione associata<sup>170</sup>.

L'elemento che pare accomunare maggiormente le esperienze di ecomusei a quelle dei sistemi museali veri e propri risulta quindi la gestione delle attività attraverso progetti unitari e mediante accordi tra diversi enti insistenti sul medesimo territorio. Tale aspetto rientra negli obiettivi di implementazione e riqualificazione delle proposte turistico-culturali promosse dalla politica della Regione per il settore musei che caratterizza tutti gli anni Novanta del Novecento e ne è anzi una parte sostanziale, proseguendo una tendenza anch'essa già viva alla metà del decennio precedente. In questo ambito l'esempio più noto è la creazione del sistema dei parchi gestito dal 1993 dalla Val di Cornia s.p.a., che si estende nella fascia costiera e collinare sita tra Livorno e Grosseto.

Il sistema dei parchi e delle strutture musealizzate relative, è il frutto di una lunga politica di tutela coordinata tra i Comuni del territorio, iniziata già alla metà degli anni Settanta, quando nella zona furono abbandonate le grandi industrie siderurgiche e le attività estrattive dei giacimenti minerari. Tra il 1975 ed il 1980 per volontà dei Comuni si andò a definire l'assetto territoriale che portò alla creazione dei parchi che oggi compongono il sistema della Val di Cornia. L'individuazione di aree protette permise il recupero della zona delle Colline Metallifere e della fascia costiera a sud di San Vincenzo, minacciate rispettivamente dallo stato di abbandono conseguente alla dismissione delle attività estrattive e dal progetto di un esteso complesso edilizio turistico-residenziale. La crisi industriale dell'inizio degli anni Novanta e la conseguente emergenza occupazionale che investì la Val di Cornia, pose l'urgenza di una riconversione economico occupazionale dell'area interessata dai parchi, che si tradusse nella ricerca di una via di valorizzazione anche in termini economici di questi ultimi. Nel 1993 fu quindi costituita la Società mista pubblico privato con vincolo di prevalente capitale pubblico «Parchi Val di Cornia», per iniziativa dei Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, San Vincenzo, Suvereto e Sassetta e di soci privati, ai sensi dell'art. 22 della legge 142/1990 (successivamente Decreto legislativo n. 267/2000)<sup>171</sup>.

---

<sup>170</sup> I sottoscrittori del 2001 sono la Provincia di Firenze, dalla Comunità Montana del Mugello, dalla Comunità Montana della Montagna Fiorentina, dalla Sovrintendenza Regionale della Toscana, dalla Soprintendenza per i beni architettonici e per il paesaggio delle Province di Firenze, Prato e Pistoia, dalla Soprintendenza per il patrimonio storico, Artistico e Demoetnoantropologico delle Province di Firenze, Prato e Pistoia e dai Comuni di Borgo San Lorenzo, Firenzuola, Palazzuolo sul Senio, Rufina, Scarperia e Vicchio. Per la gestione associata si veda la delibera del Consiglio della comunità Montana Montagna Fiorentina n. 39 del 26/09/2003.

<sup>171</sup> Il sistema dei parchi si compone oggi del Parco archeominerario di San Silvestro (Campiglia Marittima); del Parco naturalistico costiero di Ripigliano (San Vincenzo); del Parco archeologico e naturalistico di Baratti-Populonia (Piombino); del Parco naturalistico costiero della Sterpaia e della costa orientale (Piombino); del Parco naturalistico forestale di Montioni, (Suvereto, Piombino e Campiglia M.ma); del Parco naturalistico forestale di Poggio Neri (Sassetta). Appartengono ai parchi anche le attrezzature culturali, museali e di supporto logistico, talvolta localizzate esternamente al loro perimetro, realizzate nel corso degli anni : Museo del Temperino, Museo dell'Archeologia e dei

## 8 Sistemi museali nello scenario attuale

L'attenzione della Regione si concentra progressivamente verso la progettazione dell'adeguamento dei musei toscani di enti locali agli standard ministeriali<sup>172</sup>, anche in virtù del raggiungimento (tra luci ed ombre) dell'obiettivo della messa a sistema della maggior parte delle istituzioni museali presenti sul territorio. Nel 2004, infatti, secondo quanto riportato nel *Piano di indirizzo delle attività e dei beni culturali per gli anni 2004-2006*, risultano inseriti in sistemi il 51% dei musei toscani, nonostante l'obiettivo previsto per il precedente triennio fosse il 60%<sup>173</sup>.

Il livello di integrazione delle reti museali è ancora troppo basso e spesso la cooperazione si realizza in generici protocolli con pochi risultati pratici. Il risultato atteso al termine del triennio 2004-2006 è individuato nella costituzione in ogni Provincia di un sistema museale che risponda ai requisiti espressi nel *Piano*. Questa attività, come abbiamo visto, non è priva di nodi problematici e ha dato luogo a esiti differenziati e spesso contorti.

Con l'approvazione per l'anno 2005 del progetto *Strumenti per la qualità dei musei e per la conoscenza del patrimonio culturale*<sup>174</sup> il Consiglio regionale analizza il quadro generale dei musei toscani, che risultano in continua crescita numerica (alla fine del 2004 sono più di quattrocento) ma che si presentano molto spesso ancora sotto gli adeguati standard di qualità. Prosegue dunque la promozione di una "cultura degli standard" associata allo sviluppo della cooperazione tra istituti, finalizzata al pieno raggiungimento di una attività sistemica. Per quest'ultima viene ribadita la necessità di una forte azione di programmazione regionale, al fine di evitare il rischio di una frammentazione eccessiva conseguente all'espansione numerica dei musei. In questa ottica il Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42) viene recepito dalla Regione come uno strumento attraverso il quale instaurare rapporti di cooperazione tra più soggetti (dagli enti territoriali ai privati) per una gestione integrata di istituzioni museali diverse.

In relazione al progetto citato occorre segnalare, sempre nel corso del 2005, anche l'approvazione di uno *Schema di Protocollo d'intesa tra la Direzione regionale per i Beni culturali e paesaggistici*

---

Minerali, Museo del Minatore, Museo delle Macchine Minerarie, Centro di documentazione di Villa Lanzi (Parco di San Silvestro); Museo Archeologico del territorio di Populonia (Piombino).

<sup>172</sup> Cfr. deliberazione della Giunta regionale 1021/2004, *Approvazione documento contenente indicazioni operative per l'adeguamento agli standard di funzionamento e sviluppo dei musei e delle raccolte degli enti locali di interesse pubblico*. Con il Protocollo di intesa tra Regione Toscana e Direzione regionale per i beni culturali e paesaggistici della Toscana (delibera Giunta regionale 999/2005) si è creato un sistema per lo scambio di informazioni e dati sui musei e sulle istituzioni a fruizione regolamentata nella prospettiva dell'adeguamento agli standard del D.M 10 maggio 2001. Il Consiglio regionale, con deliberazione del 26 maggio 2004, n. 60, ha approvato tra gli altri il progetto di interesse regionale per l'anno 2004 *Strumenti per la qualità dei musei e per la conoscenza del patrimonio culturale*, ha previsto una ricognizione dello stato dei musei rispetto all'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, approvato con D.M. 10 maggio 2001 e un'azione di implementazione della banca dati regionale sui musei e sui sistemi museali.

<sup>173</sup> Approvato con delibera del Consiglio regionale n. 11 del 4 febbraio 2004.

<sup>174</sup> Delibera del Consiglio regionale n. 4 del 12 gennaio 2005, allegato 1.

della Toscana e la Regione Toscana<sup>175</sup>, mirato ad una collaborazione per lo scambio di informazioni riguardanti gli istituti e i luoghi della cultura ricadenti nel territorio toscano. Il protocollo d'intesa è finalizzato alla creazione di un sistema informativo sul panorama museale della Toscana, con la prospettiva di un organico adeguamento agli standard presentati nell'Atto di Indirizzo approvato con DM 10 maggio 2001.

Nel 2005 è stato inoltre approvato il bando *Sostegno a progetti di musei di ente locale ed interesse locale*<sup>176</sup> che ha come obiettivo quello di qualificare i musei locali sulla base degli standard promossi dalla Regione<sup>177</sup>. L'attenzione allo sviluppo di sistemi museali pare quindi adesso sospesa o comunque posposta a quella per l'adeguamento ai criteri dettati dal Decreto ministeriale del 2001. Va comunque ricordato che con la legge regionale n. 19 del 31 gennaio 2005 la Toscana continua a promuovere lo sviluppo di progettualità comune e coordinata dei soggetti che operano nel settore dei Beni culturali, valorizzando le relazioni tra questi ed i contesti territoriali, conferendo ulteriori funzioni e compiti di tutela al sistema regionale e locale (artt. 4, 5 del d.lgs. 42/2004), con particolare riferimento agli enti locali. Tra gli strumenti operativi si segnala la partecipazione della Regione a «fondazioni, associazioni, e altri organismi sulla base dei progetti definiti in applicazione dei principi di sussidiarietà, di differenziazione e di adeguatezza e di congruità dimensionale, tecnica e gestionale»<sup>178</sup>. Nell'ambito della progettazione per l'arte contemporanea il modello perseguito vede nelle Province gli enti di coordinamento progettuale e organizzativo per i relativi territori<sup>179</sup>. Va infatti ricordato, proprio in ottica di creazioni di reti, che dal 1999 la Regione è impegnata in una serie di azioni orientate alla contemporaneità<sup>180</sup>, prima con il "Progetto Porto Franco" (1999-2005) poi con quello TRA ART (2002- 2005)<sup>181</sup>, che hanno permesso la creazione di due reti culturali sul territorio regionale. Entrambe le iniziative sono coordinate dalle Province in conformità alle dichiarazioni della Regione che persegue «il modello di progettazione che vede nelle Province gli enti di coordinamento progettuale e organizzativo nel territorio di

---

<sup>175</sup> Delibera della Giunta regionale n. 999 del 10 ottobre 2005 (estratto dal verbale della seduta del 10/10/03 al punto n. 33). Si veda in particolare l'allegato A. (Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 44 del 2 novembre 2005).

<sup>176</sup> Decreto n. 1276 della Direzione generale delle politiche formative, Beni ed attività culturali, del 3 marzo 2005. Pubblicato nella Banca dati in: <http://www.regione.toscana.it/ius/ns-attinew/> codice pratica 2005AD00000001276.

<sup>177</sup> A partire dal *Piano di indirizzo 2004-2006*, e puntualizzati con la delibera della Giunta regionale n. 1021 del 11 ottobre 2004, *Indicazioni operative per l'adeguamento dei musei e delle raccolte di ente locale di interesse locale agli standard di funzionamento e sviluppo di cui al Decreto ministeriale 10/05/2001*. Si veda l'allegato A alla delibera.

<sup>178</sup> L.R. 19 del 31 gennaio 2005, art. 9, comma 1.

<sup>179</sup> Si veda la L. R. n. 33 del 18 febbraio 2005, *Interventi finalizzati alla promozione della cultura contemporanea in Toscana*, in particolare l'allegato A alla delibera di Consiglio regionale 22/2006. Su questa piattaforma si basa il *Piano di indirizzo per la promozione della cultura contemporanea 2006-2010* che rimane al centro dei propositi regionali anche nel *Piano di indirizzo per la promozione della cultura contemporanea*.

<sup>180</sup> Si veda anche la legge regionale 33/2005 "Interventi finalizzati alla promozione della cultura contemporanea in Toscana".

<sup>181</sup> Sul progetto *Porto Franco* cfr. <http://www.cultura.toscana.it/intercultura/progetto/index.shtml> e <http://www.cultura.toscana.it/intercultura.htm>. Per TRA ART si veda la descrizione del progetto in <http://www.cultura.toscana.it/artecontemporanea/>

competenza»<sup>182</sup>. Il progetto TRA ART, ovvero la creazione di una rete per la promozione dell'arte contemporanea ed il fare arte contemporanea nel contesto regionale, mirando allo sviluppo di altre esperienze diffuse sul territorio analoghe a quelle dei tre 'poli' museali principali (Palazzo Fabroni a Pistoia, Museo Pecci a Prato, Palazzo delle Papesse a Siena), si è sviluppato con maggiore omogeneità e linearità rispetto ad altre esperienze precedenti di rete o sistemi. Ciò è stato possibile grazie ad un intervento regionale più diretto e puntuale, del resto agevolato dalla specificità e dalla novità del tema, che ha senz'altro permesso un maggior margine di azione e progettazione.

Tuttavia la politica regionale conserva l'obiettivo primario di portare ad un livello standard i musei presenti nel proprio territorio. Nel citato *Piano di indirizzo 2004-2006*, si propone di cominciare a considerare sotto una prospettiva diversa tutte quelle non meglio identificate «raccolte» che, deficienti di requisiti costitutivi di un museo, potrebbero invece svolgere un «ruolo di informazione e di integrazione di percorsi territoriali e tematici [in modo da] esprimere al meglio le loro potenzialità». In quest'ottica la rete di musei andrebbe ad assumere la funzione di «un'agenzia che produce e organizza conoscenze sul territorio in cui è attiva»: tale pare essere in realtà la funzione dei numerosi centri didattici o documentari che costellano i percorsi naturali che compongono gli stessi 'ecomusei'. Essi assumono la fisionomia di strutture 'paramuseali' nate in seno alla progettazione degli ecomusei, ponendosi come 'poli' di riferimento per l'individuazione, ad esempio, dei diversi itinerari tematici.

Da un lato dunque la Regione – fin dalla fine degli anni Novanta – tenta di dettare criteri più uniformi per la realizzazione dei sistemi proponendo anche una definizione e criteri più organici, ben conscia della difficoltà insite nella messa a punto degli opportuni strumenti gestionali, istituzionali ed economici<sup>183</sup>; dall'altro prosegue nella promozione di reti e sistemi in virtù di una riqualificazione non solo dei musei 'minori' ma anche di vari istituti culturali che tali non possono essere ancora definiti sebbene abbiano la potenzialità di valorizzare il proprio contesto territoriale.

Veniamo ancora a qualche esempio concreto. Ad Anghiari (AR), ad esempio, è stato creato un sistema museale cittadino cui aderiscono un museo statale (Palazzo Taglieschi), il Museo della Misericordia ed il Museo della Battaglia di Anghiari; quest'ultimo è stato costituito nel 2004 in seguito al recupero del Palazzo Marzocco che lo ospita. La ristrutturazione dell'edificio ha consentito di trasformare il precedente Centro di documentazione della Battaglia di Anghiari in un museo civico che ospita adesso una *reception* per le informazioni sul patrimonio culturale ed ambientale del territorio comunale, un *bookshop*, una postazione Internet di libera fruizione per ricerche in rete. Lo stesso neo-museo, gestito da un funzionario addetto nominato

---

<sup>182</sup> Allegato A al *Piano di indirizzo per la promozione della cultura contemporanea* (l.r. 33/2005), Delibera del Consiglio Regionale n. 22 del 28/02/2006, p. 4.

<sup>183</sup> *Piano degli interventi finanziari per il 1999*, Delibera del Consiglio regionale 86/1999 (BURT n 22/1999).

dall'amministrazione comunale e che si avvale del personale di una locale cooperativa, funziona dunque da centro servizi del sistema offrendo accoglienza, biglietteria, bookshop, informazioni, visite guidate<sup>184</sup>. Rispetto alla legge 89/1980 in cui il museo destinato al ruolo di centro del sistema doveva essere quello con maggiore esperienza notiamo qui un netto capovolgimento: in un sistema, cui aderisce anche un museo statale di lunga storia, chi svolge la funzione di polo centrale è la struttura museale di più recente formazione, la cui funzione viene così descritta nel proprio regolamento:

«Il Museo si costituisce come entità territoriale che, presupponendo le opere d'arte come frammenti di un'unità inscindibile col territorio di appartenenza, opera per ricostruire il legame tra queste e il relativo contesto urbanistico-paesaggistico e stimola lo studio delle collezioni come punto di partenza per lo studio del territorio, coordinato dal "Sistema Museale della Città di Anghiari"».<sup>185</sup>

Nel caso del sistema di Anghiari i musei ed il patrimonio diffuso sono valutati come un insieme inscindibile: «Il Sistema museale di Anghiari nasce dall'idea di un museo che esca dalle mura del palazzo che lo ospita per invadere l'intera città medievale, stabilendo così una relazione tra ciò che si trova dentro il museo e ciò che si trova fuori di esso, nel contesto del tessuto urbano e del territorio»<sup>186</sup>, attuando cioè l'indirizzo della Regione a creare sistemi o reti come «agenzie di conoscenza» del territorio. È un caso tipico per verificare come una contiguità territoriale (i due musei sono posti uno di fronte all'altro) implichi in concreto una distanza in termini organizzativi che può risultare abissale, manifestando quali sono le difficoltà vere nella creazione di un sistema che effettivamente rispecchi la configurazione culturale del territorio.

L'interesse della Regione per la valorizzazione dell'offerta culturale di piccoli centri si concretizza di fatto con il "Programma pluriennale di interventi strategici nel settore dei beni culturali 2003-2005" e con il relativo progetto *Toscana Museo Diffuso* che privilegiava gli interventi ed i finanziamenti per i comuni con popolazione inferiore ai quindicimila abitanti<sup>187</sup>. Al contempo si ravvisa la necessità di una forte programmazione regionale per evitare il rischio di una eccessiva frammentazione conseguente all'espansione numerica dei musei: la prosecuzione di politiche di messa a sistema delle attività dunque torna nuovamente ad emergere come strumento di controllo del settore museale<sup>188</sup>, anche se, va detto, con minore intensità rispetto alla seconda metà degli anni

---

<sup>184</sup> [http://www.anghiari.it/new/italiano/sistema\\_museale.asp](http://www.anghiari.it/new/italiano/sistema_museale.asp)).

<sup>185</sup> Art. 3 del Regolamento del Museo della Battaglia di Anghiari e delle armi anghiaresi, consultabile in <http://www.cultura.toscana.it/musei/standard/regolamento/battagliaanghiari.shtml>.

<sup>186</sup> [http://www.anghiari.it/new/italiano/sistema\\_museale.asp](http://www.anghiari.it/new/italiano/sistema_museale.asp).

<sup>187</sup> Progetto avviato nel 2003 ed approvato con decreto dirigenziale 4130/2002.

<sup>188</sup> Cfr. il progetto regionale *Strumenti per la qualità dei musei e per la conoscenza del patrimonio culturale*, approvato con delibera del Consiglio regionale 14/2005.

Novanta. Tra i criteri di valutazione per le proposte di richiesta di finanziamento alla Regione del “Bando per il sostegno regionale a progetti di musei di enti locali o interesse locale” del 2005 ad esempio<sup>189</sup>, sono contemplate «capacità di integrare diversi soggetti e diverse tipologie di musei e beni culturali» ma non vi sono criteri che sembrano privilegiare in maniera particolare la creazione di nuovi sistemi, piuttosto, nel caso di richiesta di adesione al progetto da parte di sistemi, viene considerato requisito fondamentale la presenza dell’atto formale che documenti la gestione associata o l’atto di costituzione del sistema stesso (sottoscritto da tutti i partecipanti) o ancora l’atto associativo nel caso di “collaborazione tra musei”. Il sistema dunque si legittima in questo caso mediante la presenza di documenti che attestino formalmente la compartecipazione dei soggetti coinvolti. Bisogna però rilevare al proposito che ancor oggi non esiste da parte della Regione uno strumento vero e proprio di riconoscimento dell’entità sistema museale: abbiamo visto come nel corso degli anni i sistemi museali si siano adeguati o formati con alterne vicende sulla base degli indirizzi regionali che invitavano gli enti locali ad impegnarsi in attività sistemiche, ma come di fatto non si possano riscontrare delle definizioni puntuali e categoriche di sistema fornite dalla Regione<sup>190</sup>. Nel corso della nostra indagine e del relativo censimento di sistemi in Toscana non è stato però possibile utilizzare un elenco di sistemi ‘legittimati’ dalla Regione in quanto non ancora disponibile. Dal punto di vista metodologico, allora, è parso corretto passare in rassegna le varie esperienze di sistema presenti sul territorio regionale, attenendosi il più possibile agli atti ufficiali elaborati dalla Regione.

Questo ha permesso di constatare l’esistenza di diverse soluzioni sistemiche del tutto peculiari che ben rappresentano come la tendenza ‘a fare sistema’ sia stata declinata in maniera diversa a seconda dei contesti, sia per quanto attiene la modalità di attuazione sia per gli strumenti gestionali veri e propri. Citiamo per esempio l’**Istituto Valorizzazione Castelli** che si configura come una rete dei castelli della Lunigiana. L’Istituto, che di fatto è una associazione senza fini di lucro, a totale partecipazione pubblica, nasce nel 2001 per promuovere la valorizzazione e la ricerca scientifica relative ad un insieme di ventisette rocche. L’associazione nasce dalla pluriennale esperienza sul campo dell’Istituto Lunigianese dei Castelli, e sviluppa gli aspetti istituzionali ed amministrativi che non erano mai stati compiutamente definiti nella precedente associazione, redigendo uno statuto e

---

<sup>189</sup> Decreto dirigenziale della Giunta regionale 1276/2005.

<sup>190</sup> A questo proposito osserviamo come nel documento intitolato *Allegato al quadro analitico di riferimento del sistema della cultura e dello sport*, relativo al *Piano di Indirizzo Territoriale della Toscana 2005 – 2010* (approvato il 15 gennaio 2007), sia riportata una lista di 19 tra sistemi e reti museali presenti in Toscana (alcuni con scheda analitica) senza che vi sia indicazione dei criteri che hanno portato a tale selezione. Cfr. [http://www.rete.toscana.it/sett/pta/territorio/pit\\_2005\\_2010/menu.htm](http://www.rete.toscana.it/sett/pta/territorio/pit_2005_2010/menu.htm). Basti del resto verificare la disorganicità con altre schedature: si veda la tabella citata in Lazzeretti, *Sistemi museali*, cit., p 51.

dando forma ad una serie di organi istituzionali<sup>191</sup>. Per raggiungere i propri obiettivi l'Associazione, oltre a curare direttamente l'apertura al pubblico di alcuni castelli tramite convenzione con i Comuni interessati, si occupa di far conoscere il patrimonio architettonico e storico dell'ampio numero di castelli, fortificazioni e piccoli borghi che costellano il territorio.<sup>192</sup> I Castelli coinvolti nelle attività dell'Istituto sono di proprietà sia statale, in alcuni casi con gestione conferita ad Enti locali, sia comunale che privata.

La tipologia di valorizzazione dunque è strettamente collegata ad un obiettivo di ricerca e di promozione culturale: scorrendo lo statuto dell'Associazione appare evidente la centralità degli studi e quindi la realizzazione di pubblicazioni, convegni, incontri sul tema dei castelli. Pur non essendo presente una concreta forma di gestione integrata, si ravvisa la volontà di una identità di politica sul territorio, che mira a costruire percorsi integrati, tanto più importanti per beni culturali, come i castelli, isolati e maggiormente soggetti, se non abitati, al decadimento.

Particolarmente significativo inoltre il fatto che l'Associazione si collochi non come una struttura che intende legare a sé, con un vincolo specifico, le singole sedi: esse infatti mantengono le loro differenti modalità di gestione e le loro differenti destinazioni d'uso. Anche in questo senso tale tipologia di legame sul territorio si segnala come qualcosa di non invasivo, cioè come un elemento che mira a coordinare, da un punto di vista essenzialmente conoscitivo, i singoli componenti di un insieme che già di per sé risulta omogeneo territorialmente e tipologicamente.

Altro caso interessante è il progetto **Le Cinque Verdi Terre** che coinvolge i Comuni di Bagno a Ripoli, Figline Valdarno, Greve in Chianti, Incisa Valdarno e Rignano sull'Arno. Non possiamo parlare in questo caso né di sistema né di rete né di ecomuseo poiché si tratta di un progetto in cui paesaggio, musei, borghi ed emergenze architettoniche sono state inseriti in percorsi tematici fruibili con visite organizzate<sup>193</sup>. Il progetto, nato nel 1996 con un protocollo di intesa tra i comuni, e che si definiva *Museo all'aperto*, ha permesso la produzione di numerose pubblicazioni attinenti i temi dei percorsi ed ha avviato una articolata attività didattica per le scuole. Sul relativo sito web è stato poi reso disponibile un database che permette di consultare attraverso diversi percorsi di

---

<sup>191</sup> I soci dell'Istituto sono la Provincia di Massa Carrara ed i Comuni di Montignoso, Massa, Carrara, Aulla, Lucciana Nardi, Tresana, Pontremoli e, dal 2006, la Comunità Montana della Lunigiana.

<sup>192</sup> Art. 1 dello statuto: «Valorizzare i castelli lunigianesi, i borghi e gli altri beni culturali siti nel territorio della provincia di Massa-Carrara, dando vita ad iniziative culturali e turistiche atte a conservare o ad inserire nella vita moderna quel rilevantissimo patrimonio architettonico, medievale e rinascimentale, curandone nel contempo la custodia e l'apertura al pubblico»: lo statuto è disponibile al sito <http://www.istitutovalorizzazionecastelli.it>.

<sup>193</sup> Ad esempio l'esperienza intitolata *Popoli, Arte e Devozione*, costituita da tre itinerari che, per la loro particolare articolazione tra edifici ecclesiastici, complessi religiosi e raccolte d'arte, rientrano nell'ambito dell'iniziativa regionale *I Luoghi della Fede; Abitati Boschi Coltivi*, di maggiore interesse ambientale e naturalistico, prevede quattro itinerari tematici (il paesaggio dell'olivo e delle ville, il paesaggio delle vigne e dei castelli, ecc.); *La porta Verde*, propone quattro itinerari di trekking, finalizzati alla scoperta di luoghi d'arte e di storia delle terre. (cfr. <http://www.cinqueverditerre.it/5/frame.htm>).



ricerca dettagliate schede su tutto il patrimonio presente nel territorio, dalle opere architettoniche agli oggetti delle collezioni museali.

In questo caso le amministrazioni comunali hanno dato luogo ad un progetto articolato che, anziché coinvolgere le sole istituzioni museali, ha di fatto interessato tutti i soggetti, nell'ottica di una «inscindibilità tra dimensioni storiche e geo-ambientali»<sup>194</sup>.

Il problema della gestione, rilevato negli atti regionali fin dal 1999, risulta ancora oggi il maggiore scoglio alla piena attuazione dei sistemi museali ed il censimento degli stessi redatto in questa occasione fotografa un panorama variegato ma sostanzialmente ancora in fase di realizzazione. Se infatti la promozione dei sistemi mediante la pubblicazione di guide, *brochures*, loghi unitari e siti web accomuna la quasi totalità delle realtà, la maggior parte dei sistemi dal punto di vista della gestione coordinata risulta ancora *in fieri* o da attuare. Rispetto ai problemi da affrontare nella prospettiva di una gestione coordinata, specialmente economica, l'attuazione di strumenti promozionali e conoscitivi ha creato meno difficoltà ed è stata quindi privilegiata come primo passo verso la messa a sistema. I soggetti coinvolti nei sistemi, principalmente gli enti locali, hanno individuato nella 'visibilità del sistema', nel logo unico, nell'immagine coordinata e in analoghe operazioni di marketing, un requisito fondamentale per l'adozione di questo meccanismo, per far percepire i musei come appartenenti ad un unico organismo e al contempo i per promuovere i sistemi al pubblico<sup>195</sup>.

Dal punto di vista gestionale, molti dei sistemi museali analizzati si fondano su convenzioni stipulate tra gli enti proprietari o gestori dei musei, generalmente rinnovabili con scadenze prestabilite. Gli enti aderenti versano contributi annui all'ente capofila oppure all'ente promotore che, nel caso dell'esistenza di un centro di sistema, provvede a trasferirli a questo. Il centro di Sistema, inoltre, funziona da ente capofila nella presentazione delle domande per i finanziamenti esterni: ciò avviene, ad esempio, nel caso della rete museale della Maremma, in cui i contributi dei singoli comuni vanno alla Provincia di Grosseto che li versa al museo di Massa Marittima in quanto centro di sistema.

Negli ultimi anni alcuni sistemi (Sistema museale intercomunale dei Comuni della Valle del Serchio, Rete museale della Valdera, Sistema museale dell'Amiata) hanno utilizzato la convenzione per la "gestione associata", uno strumento che permette di individuare un ente delegato dagli altri associati, che assume la competenza per le funzioni amministrative e per i servizi, relativi, in questo caso, alla gestione dei musei (organizzazione del personale, gestione del patrimonio, gestione delle

---

<sup>194</sup> G. C. Romby, *Per la costruzione dell'Open Museum*, in *Popoli arte e devozione*, a cura di G. C. Romby, Firenze 1999 (2003) in <http://www.cinqueverditerre.it/5/frame.htm>.

<sup>195</sup> Comunicazioni orali dei relatori partecipanti al convegno *I sistemi museali in Toscana. Esperienze a confronto*, Massa Marittima, Palazzo dell'Abbondanza, 19 maggio 2007.

risorse finanziarie, informazione, promozione, inventario e catalogo, attivazione servizi per la sicurezza)<sup>196</sup>.

Un caso particolare è la gestione dei musei cittadini della **Azienda Fiesole Musei**, costituita dal Comune di Fiesole nel 1996 e primo esempio di azienda speciale in Italia realizzata nel settore museale. Il Comune di Fiesole ha istituito infatti, sulla base di quanto stabilito all'articolo 23 della legge sulle autonomie locali 142/1990, l'Azienda Speciale Fiesole Musei per esternalizzare, senza conferimento a società private, i servizi di gestione, promozione e valorizzazione dei musei cittadini<sup>197</sup>. Se da un lato infatti il Comune avvertiva l'urgenza di una gestione di tipo 'manageriale' per i propri musei, dall'altro sentiva però anche la necessità di tutelare le finalità sociali e culturali di tali istituzioni. Il Comune ha inteso quindi con tale iniziativa promuovere una maggiore valorizzazione del patrimonio culturale locale, attraverso la qualificazione dei servizi per i musei e una maggiore dinamicità nelle procedure di gestione, con l'obiettivo di diminuire le spese a carico dell'amministrazione locale per il settore museale. L'Azienda gestisce l'Area Archeologica ed il Museo Civico Archeologico che sono di proprietà del Comune, il Museo Bandini, la Cappella di San Jacopo, l'antico oratorio del Palazzo Vescovile di proprietà ecclesiastica affidati tramite convenzione. Uno dei compiti statutari dell'azienda è l'organizzazione di mostre ed esposizioni, inoltre dal 2004 il Festival annuale di danza, prosa e musica denominato «Estate Fiesolana» è stato affidato per il supporto organizzativo e logistico alla stessa Fiesole Musei, che vi lavora in coordinamento con il Comune. Il personale è gestito dall'azienda in autonomia dal Comune, poiché al momento dell'affidamento della gestione dei musei l'amministrazione locale ha provveduto a trasferirvi il personale di propria competenza<sup>198</sup>. Il Comune di Fiesole, contemplando gli scopi dell'azienda ed i programmi comunali per la cultura, ha il compito di elaborare gli indirizzi generali

---

<sup>196</sup> Negli anni Novanta in Toscana sono state realizzate numerose esperienze di aggregazione sovracomunale, sorte spontaneamente su iniziativa dei singoli comuni e aventi ad oggetto diverse categorie di servizi e funzioni comunali. La definizione di tali processi aggregativi è avvenuta tuttavia con l'emanazione della legge regionale n. 40 del 2001 *Disposizioni in materia di riordino territoriale e di incentivazione delle forme associative comuni* che ha posto le basi per un programma di riordino complessivo del territorio ed ha incentivato anche economicamente l'esercizio associato delle funzioni e dei servizi, specialmente per i comuni a minore intensità demografica. (art. 8 l.r. 40/2001). Sulle gestioni associate in Toscana si rimanda a *La gestione associata di funzioni e servizi nei piccoli comuni della Toscana*, a cura di S. Bindi, IRPET, Firenze 2005; *Relazione sui risultati raggiunti nell'attuazione del programma di riordino territoriale, approvato dal Consiglio regionale con deliberazione 17 dicembre 2003, n. 225, a norma dell'articolo 7 della legge regionale 16 agosto 2001, n. 401*, a cura del Settore affari istituzionali e delle autonomie locali Posizione organizzativa: Gestione di interventi nel sistema locale e degli enti pubblici 18 dicembre 2006. Relazione approvata dalla Giunta regionale con decisione 27 dicembre 2006, n. 32.

<sup>197</sup> Statuto dell'Azienda Speciale Fiesole Musei, art. 1. Delibere Consiglio Comunale n. 69 del 15/04/1996 e n. 96 del 24/11/2003

<sup>198</sup> S. Bagdadli, F. Montanari, *Caso 4: Azienda Speciale Fiesole Musei*, in *Il Rapporto di Ricerca del progetto: "Nuove professionalità: Imprenditoria e occupazione per i servizi culturali: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati"*, a cura di Silvia Bagdadli, CRORA-Università L. Bocconi, Milano, 2001. La ricerca è consultabile sul sito <http://www.cultura.regione.lombardia.it/osservatorio/upload/ricerche/12258/RicercaCroma2.pdf>. p. 71

cui devono attenersi le attività svolte dall'Azienda. L'amministrazione comunale assume inoltre il ruolo di controllo delle attività di Fiesole Musei attraverso la possibilità di approvarne o meno i piani economici ed i piani di programma, il conferimento degli immobili, la stipula di accordi e convenzioni, la costituzione di eventuali S.p.a o S.r.l.<sup>199</sup>. Di fatto Fiesole Musei non è riuscita nel corso degli anni a chiudere in pareggio i propri bilanci e per questo, il 31 dicembre 2007, sarà dismessa dal Comune che riassumerà le competenze per i musei cittadini.

Tra gli strumenti gestionali e le forme istituzionali che si sono sviluppate nel corso degli anni per la gestione dei sistemi, ricordiamo infine la realizzazione della Fondazione di partecipazione per il **Sistema Museale Senese**, che tratteremo dettagliatamente a parte, ma che qui citiamo come raro esempio di un processo organico di messa a sistema che si conclude con l'individuazione di un opportuno strumento per la gestione integrata dei musei. Come abbiamo visto, infatti, il caso senese rappresentò fin dal suo esordio un esempio virtuoso di sistema, assunto dalla stessa Regione come progetto pilota nella elaborazione degli indirizzi per la messa a sistema dei musei toscani. Tuttavia sono occorsi sei anni, dal 1996 al 2002, per individuare uno strumento di direzione e gestione specifico ed una adeguata forma giuridica, ravvisata infine nella fondazione di partecipazione. Ad oggi, inoltre, occorre segnalare che, nonostante il lungo iter, non sia di fatto ancora concretizzata da parte della Fondazione la gestione diretta dei musei aderenti che continuano ad essere gestiti da soggetti diversi.

Sebbene non rientri nella nostra analisi di sistemi museali legati alle politiche regionali, un cenno a parte merita il **Polo museale Fiorentino**, che nasce come Soprintendenza speciale con Decreto ministeriale dell'11 dicembre 2001<sup>200</sup>. Si tratta come ovvio di una realtà del tutto particolare poiché vi appartengono musei statali gestiti dalla Soprintendenza; tuttavia nella sua articolazione si legge quasi la realizzazione di un "sistema museale ideale", con una struttura unitaria e coerente che amministra il più grande insieme di opere d'arte mobili presente in Italia con autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa e contabile. I servizi di libreria, biglietteria e prenotazioni sono curati da un unico gestore, "Firenze Musei" (marchio della Associazione Temporanea di Imprese di cui è

---

<sup>199</sup> Si vedano gli artt. 18 e 19 dello statuto.

<sup>200</sup> I poli museali, come noto, sono nati in un momento di intenso dibattito a livello nazionale, sia negli ambiti degli addetti, sia a livello più divulgativo e politico, riguardo soprattutto alla suddivisione di competenze tra Stato ed Enti locali, tra Soprintendenze e Assessorati alla Cultura. Queste articolazioni 'speciali' mirano ad avvicinare l'impianto della tutela statale al territorio e tentano di dotarla di quelle opzioni - autonomia gestionale e scientifica - che possono snellire le procedure burocratiche e amministrative alla base della macchina decisionale ed esecutiva della tutela. Pertanto, nella nostra disamina dei sistemi museali, occorre citare la soluzione del 'polo museale' in quanto, per certi aspetti, costituisce già la realizzazione di alcuni obiettivi che i sistemi si pongono: integrazione territoriale, biglietto unico, comunicazione uniforme, gestore unico dei servizi. Per altri versi, però, la conformazione del polo museale è anche una contraddizione al principio del 'sistema'. Quest'ultimo, infatti, mira a collegare le emergenze culturali presenti sul territorio in una concezione paritaria, cercando di integrare testimonianze eterogenee, promuovendone l'integrazione; i 'poli' invece sono stati al centro di molte critiche soprattutto per lo sradicamento dal territorio e la forte separazione tra istituzioni museali e il resto delle compagini urbane in cui sono inserite.

capofila l'editore fiorentino Giunti) mentre la didattica è invece curata dall'ufficio preposto della soprintendenza speciale che conta una esperienza trentennale.

## **9 Le politiche regionali più recenti e conclusioni**

Il Programma pluriennale degli interventi strategici nel settore dei Beni culturali per gli anni 2006-2008<sup>201</sup> prosegue e completa il precedente (2003-2005), già intervenuto a sostegno di aree territoriali escluse dai finanziamenti previsti nell'Accordo di Programma quadro stipulato col Ministero per i Beni e le attività culturale e dal Fondo europeo di Sviluppo regionale (attuazione Doc.Up ob.2 2000/2006), favorendo quelli a minore intensità demografica. Tra gli obiettivi vi è il potenziamento della conservazione e della fruizione del patrimonio storico architettonico e paesaggistico, anche attraverso lo sviluppo delle reti territoriali di musei ed ecomusei. Proseguono inoltre le attività progettate con il programma pluriennale 2003-2005 che si riferiscono agli obiettivi «Toscana Museo Diffuso»<sup>202</sup>. Questi ultimi sono principalmente rivolti alle esigenze dei Comuni con popolazione inferiore ai quindicimila abitanti. Alla fine del 2005, risultano attivi in questo contesto settantuno progetti tra le province di Firenze, Pistoia, Lucca, Arezzo e Siena (tra i progetti in fase di avanzamento: il Museo di Arte sacra di Incisa Val d'Arno la riqualificazione del Museo Leonardiano di Vinci); gli interventi riguardano principalmente la manutenzione, il restauro e la messa in sicurezza dei musei, ma non vengono citati precisi riferimenti ad attività rivolte allo sviluppo di sistemi museali. Tra le recenti attività di indagine svolte dalla Regione sul panorama museale toscano, dobbiamo segnalare quella relativa al piano di rilevamento dell'adeguamento dei musei locali agli standard ministeriali, che si è svolta tra 2004 e 2005 ed è stata pubblicata alla fine del 2006<sup>203</sup>. La ricerca si colloca all'interno di quelle attività promosse dalla Regione – e come abbiamo visto avviate all'indomani dalla emanazione dell'atto di indirizzo ministeriale ed intensificate dal 2004 – per la qualificazione dei musei ed il loro progressivo adeguamento agli standard. Dalla ricerca emerge la dinamicità del panorama toscano dei musei, che appare in continuo mutamento, con istituzioni e tipologie nuove, difficilmente classificabili.

Per quanto riguarda i sistemi museali, da parte nostra osserviamo che, in via generale, attualmente non sono molti i casi in cui essi si siano dotati di regolamento o di uno statuto proprio: la Rete museale della Maremma, il Sistema museale di San Miniato, l'Ecomuseo del Casentino, il Sistema Museale Territoriale del Chianti Fiorentino, il Sistema museale di San Miniato, la Rete dei musei e dei parchi della provincia di Livorno, il sistema museale di Massa Marittima. Diversa è la

---

<sup>201</sup> Deliberazione del Consiglio regionale n. 90 del 26 luglio 2006.

<sup>202</sup> Si veda al proposito il *Programma pluriennale degli interventi strategici nel settore dei Beni culturali 2003-2005*, allegato A alla delibera del Consiglio regionale n. 124 del 24 luglio 2002.

<sup>203</sup> Regione Toscana, *Musei e standard in Toscana*, «Informazioni Statistiche», Anno XVII, numero 9, dicembre 2006. <http://www.cultura.toscana.it/musei/pubblicazioni/statistiche.shtml>

situazione nel campo dei servizi offerti poiché si registra in maniera piuttosto omogenea la presenza di percorsi, progetti didattici e visite guidate (molto spesso dedicate alla scuola): servizi che nella maggior parte dei casi sono esternalizzati, spesso ad associazioni o cooperative presenti sul territorio.

Dagli esempi esaminati in questa occasione, ci pare di poter affermare che la trasformazione di un insieme di musei in un sistema non è affatto una soluzione sempre capace di portare automaticamente a miglorie: in altri termini il sistema museale non deve essere inteso come un rimedio che di per sé, come per inerzia, migliori le condizioni del patrimonio culturale e trasformi una situazione stagnante in un perfetto meccanismo funzionante. Le ultime indagini dimostrano che i sistemi museali in Toscana più che non funzionare, non hanno trovato una direzione operativa per conferire continuità al proprio lavoro. Se nel 2003 si poteva parlare di una «fase iniziale di cooperazione, stimolata dall'ente locale, facilitata da leggi regionali che coordinano l'azione di province e comuni e supportata da quelle amministrazioni, proprietarie dei beni e preposte al coordinamento e alla valorizzazione dell'attività culturale sul territorio»<sup>204</sup>, non sembra, a distanza di tre anni, che la situazione toscana abbia conosciuto significativi progressi, né che i risultati di queste ricerche abbiano realmente contribuito ad arrestare la proliferazione dei sistemi museali. Si consideri che esistono problemi nella definizione stessa di museo locale, nonostante che la Toscana sia tra le poche Regioni ad aver promosso analisi degli standard, che però non sono divenuti ancora parametro di qualificazione generale e riconosciuta<sup>205</sup>.

Da un lato abbiamo ricerche che dimostrano come il sistema museale presenti difficoltà di realizzazione e di gestione che ne limitano la messa in atto; dall'altro però prosegue nei fatti la messa in atto e l'implementazione dei sistemi, e certo ormai non si può parlare di sperimentazione iniziale, dato che in Toscana si parla di sistema museale da almeno trenta anni.

Di fronte ad un gettito di finanziamenti regionali che vanno a tutto beneficio della creazione del sistema museale è chiaro ed evidente che essi proliferino e che ci sia la tendenza da parte dei singoli istituti a collegarsi ad altri per beneficiare di tali finanziamenti. Giustamente è stato rilevato che «la legislazione nazionale, quella regionale di settore, e la finalità istituzionale di coordinamento e valorizzazione delle province in Italia, costituiscono uno stimolo importante alla costituzione delle reti»<sup>206</sup>. Tuttavia ciò può comportare alcune storture: ad esempio, una data amministrazione potrebbe ingegnarsi a conformare il proprio pacchetto di musei in sistema solo per poter accedere a finanziamenti a cui altrimenti non avrebbe avuto accesso. Questo fa sì che talvolta vengano

---

<sup>204</sup> S. Bagdadli, *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano 2001, p. 178.

<sup>205</sup> Corte dei conti, *Musei degli enti locali*, cit., pp. 14-15. Il problema tradisce anche una lacuna dal punto di vista legislativo: cfr. *ibidem* e Jalla, *Museo*, cit., p. 30.

<sup>206</sup> S. Bagdadli, *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano 2001, p. 175.

elaborate e applicate al territorio determinate maschere interpretative per poter creare un dato sistema. Tale rischio è particolarmente evidente per i sistemi di natura tematica, che si basano sulla enfaticizzazione di un tema o di un aspetto, come il già citato *Terre del Rinascimento*. Inoltre l'entrare a far parte di un sistema sembra che porti a nascondere le persistenti lacune dei singoli musei, quasi che la stessa appartenenza ad un insieme di istituzioni possa comportare di per sé una miglioria, una soluzione immediata alla penuria di visitatori o di altri problemi endemici, soprattutto minori, dei musei italiani. Ciò, in alcuni casi, può essere possibile ma non è comunque un risultato automaticamente garantito dalla messa a sistema dei musei, specialmente per quelli minori o ubicati in aree tradizionalmente meno toccate dai flussi turistici, oppure quando si tratta di una realtà geograficamente e amministrativamente distante.

Dobbiamo in altri termini domandarci se, ad esempio, il fatto di appartenere ad un sistema abbia realmente comportato un maggior numero di fruitori anche per quelle realtà che proprio a questo scopo hanno aderito ad aggregazioni museali, nella speranza di supplire al loro 'isolamento'. Resta ovviamente il risvolto positivo, per il caso senese come per altri sistemi 'minori', che i musei più piccoli, una volta messi sistema hanno potuto godere delle risorse necessarie per assicurare determinati servizi, impossibili precedentemente: molte riqualificazioni, restauri, campagne catalografiche sono state possibili proprio grazie ai co-finanziamenti regionali assegnati ai sistemi museali.

Più in generale, considerando la grande specificità dei musei toscani vale la pena di chiedersi se i tentativi di riunire in sistemi omogenei gruppi di musei sia la strada da seguire. O, meglio, in che modo tale tendenza sempre presente nella Regione possa essere assicurata e utilizzata al meglio: anche perché è ormai possibile contare su una esperienza quasi trentennale che offre una numerosa casistica ricca di aspetti positivi e negativi, senz'altro un'utile e imprescindibile base per la futura programmazione.