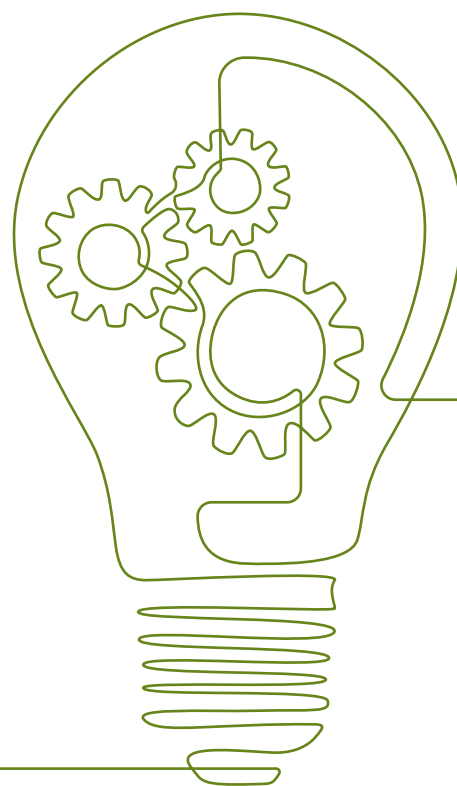


VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri

Norme e standard – Raccomandazioni dell'AMS 2021



Carta istituzionale e Concetto museale

Elaborazione e uso

L'Associazione dei musei svizzeri beneficia del sostegno dell'Ufficio federale della cultura.
La presente pubblicazione è stata finanziata dall'Accademia svizzera di scienze umane
e sociali.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'interno DFI
Ufficio federale della cultura UFC

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
Académie suisse des sciences humaines et sociales
Accademia svizzera di scienze umane e sociali
Accademia svizra da ciencias humanas e sociais
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



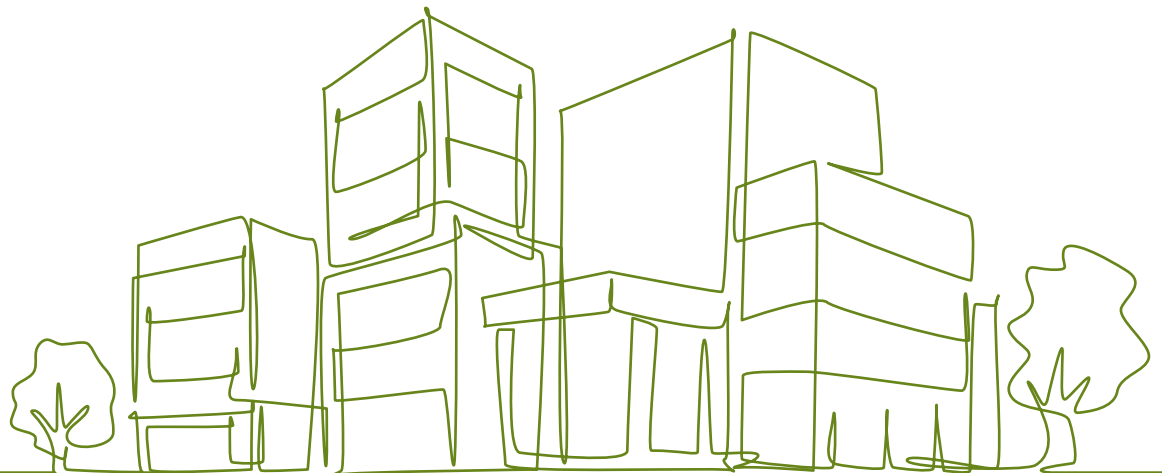
Documenti di riferimento per un museo di qualità

I musei sono responsabili della conservazione e della valorizzazione del patrimonio naturale e culturale, materiale e immateriale. Come indicato nel *Codice etico dell'ICOM*, questa responsabilità implica uno status giuridico chiaro e trasparente. Ogni museo è tenuto a dotarsi di documenti che ne specifichino le missioni, gli obiettivi e le politiche, oltre ai testi giuridici fondamentali (statuti, convenzioni, articoli di legge).

In quest'ottica, la Carta istituzionale e il Concetto museale – chiamato “Progetto scientifico e culturale” in ambito italiano – sono quindi due strumenti essenziali che permette di chiarire l'identità, le missioni, i valori, la visione e gli obiettivi del museo. Redatti con la partecipazione del personale e in accordo con le amministrazioni responsabili dell'istituzione, servono anche come linee guida per la gestione e lo sviluppo del museo. Una volta comunicati a livello interno, aggregano il personale intorno a una visione comune, mentre all'esterno trasmettono un'immagine professionale e seria del museo, capace di generare fiducia presso le istituzioni partner.

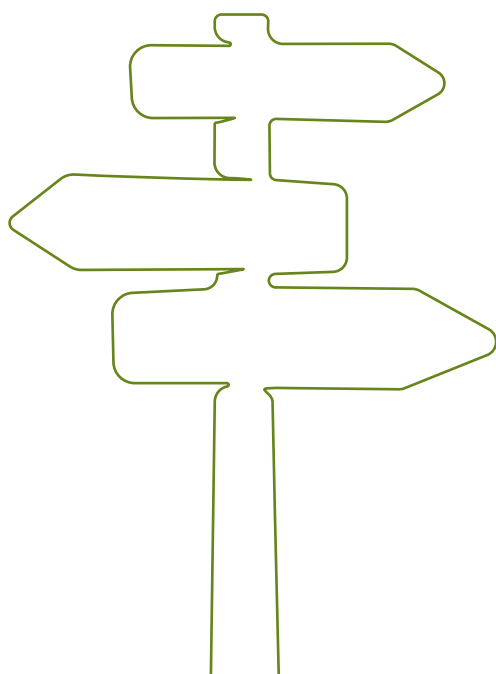
La Carta istituzionale, sotto forma di breve dichiarazione scritta, descrive il mandato assegnato al museo, nonché le missioni, la visione e i valori che guidano l'attività dell'istituzione, presentandone al tempo stesso le principali linee di azione e di impegno. Gli elementi in essa contenuti possono essere sviluppati nel Concetto museale, un testo che fornisce una panoramica delle diverse aree di attività di un museo, lo analizza in maniera critica e poi stabilisce realisticamente gli obiettivi da raggiungere. Insieme a un piano d'azione e a una strategia operativa a medio termine, serve come base per l'elaborazione coerente dei programmi e dei budget annuali del museo.

Lo scopo della presente pubblicazione è incoraggiare i musei ad adottare questi strumenti, a verificarli e a svilupparli. La prima parte della pubblicazione è dedicata alla Carta istituzionale. La seconda si concentra sul Concetto museale. La brochure fornisce quindi raccomandazioni concrete e, in poche pagine, si propone di riassumere l'essenziale. Alla fine del documento, il lettore troverà una bibliografia sintetica che lo aiuterà ad approfondire i temi trattati.



Carta istituzionale e Concetto museale: caratteristiche

	Carta istituzionale	Concetto museale
Obiettivo	Comunica in maniera succinta l'immagine del museo.	Assicura lo sviluppo e la gestione del museo in linea con la missione, i valori, l'impegno e la visione dell'istituzione.
Contenuto	Evidenzia il mandato assegnato al museo, come pure missione, valori, impegno e visione.	Panoramica delle diverse aree di attività e valutazione critica. Definizione, in un piano d'azione, degli obiettivi considerati prioritari. Sviluppo della strategia operativa che assicura l'attuazione delle iniziative.
Validità	da 10 a 15 anni	da 3 a 5 anni
Lunghezza	da 1 a 2 pagine	minimo 20 pagine + appendici



La Carta istituzionale: scopo e contenuto

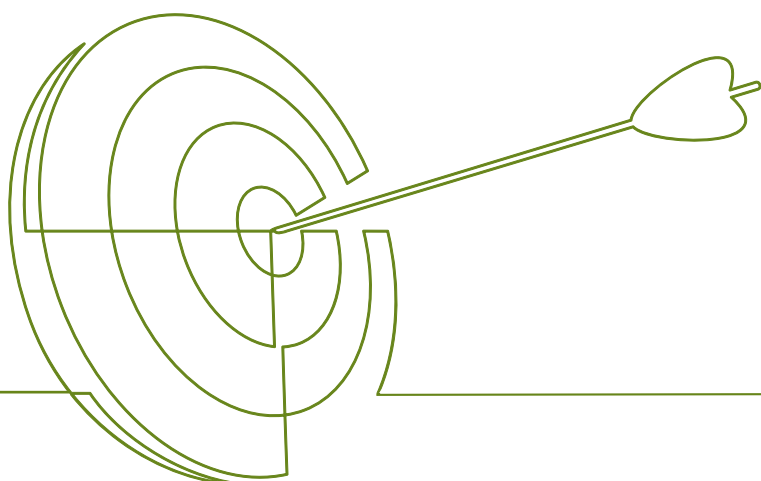
La Carta istituzionale descrive per sommi capi il museo. Prende in considerazione le linee guida legali che si applicano al museo e alla sua tutela (statuti, leggi, regolamenti e convenzioni) e specifica le caratteristiche, la missione, i valori e la visione dell'istituzione. Serve inoltre come base per la redazione di documenti strategici a corredo di una gestione responsabile del museo e delle sue collezioni.

La Carta istituzionale

- attesta le responsabilità etiche del museo,
- testimonia la coerenza delle attività del museo,
- orienta l'attività quotidiana del museo, legata alle mostre, alla mediazione culturale, alla comunicazione e all'offerta di servizi (accoglienza del pubblico, shop, ristorante),
- motiva e unisce gli attori al suo interno (collaboratori, volontari, ente responsabile, commissioni, amici) intorno a orientamenti e valori condivisi, e rafforza il loro senso di appartenenza all'istituzione,
- offre agli attori esterni (visitatori, partner, sponsor, musei terzi) un'immagine di professionalità che aumenta la credibilità istituzionale.

La Carta istituzionale comprende le seguenti informazioni:

- Identità del museo (nome, ubicazione, carattere permanente di organismo senza scopi di lucro e momenti chiave della sua storia)
- Mandato affidatogli: missione, tutela, finanziamento
- Valori e visione
- Aree di attività, principali servizi
- Gruppi target di riferimento
- Ambito di attività (locale, regionale, sovranazionale o internazionale)
- Risorse materiali (edifici, infrastrutture) e umane, competenze specifiche e particolarità



Guida alla redazione

Responsabile della redazione della Carta istituzionale è la direzione del museo, che coinvolge il team nel processo di riflessione, permettendo così di sensibilizzare il personale su taluni aspetti essenziali, il che, a sua volta, garantisce l'appoggio di tutti al momento della loro attuazione. La Carta viene poi sottoposta all'ente responsabile, che dovrà approvarla prima che possa essere presentata a terzi.

La Carta viene scritta in un linguaggio semplice e facilmente comprensibile. È formulata al presente indicativo, utilizza verbi d'azione e deve esprimere tutta la determinazione e l'impegno del museo. Quest'ultimo può scegliere la formulazione che ritiene più appropriata, in linea con il suo stile comunicativo. In particolare la Carta dovrebbe rispondere alle seguenti domande:

- Chi siamo? Dove ci troviamo? Da dove veniamo?
- Qual è la missione affidataci? Da chi ci è stata affidata?
- Chi ci finanzia?
- Come lavoriamo? Cosa è importante per noi? Come ci comportiamo? Come comunichiamo?
- Cosa ci distingue dagli altri? Quali sono le nostre competenze e caratteristiche specifiche?
- Cosa vogliamo? Dove stiamo andando?
- Cosa facciamo? Quali sono nostre ambiti di attività?
- Con quali risorse lavoriamo? Quanti sono i collaboratori? Quali edifici e attrezzature ci caratterizzano?
- A chi ci rivolgiamo?
- Qual è l'attuale impatto del museo dal punto di vista geografico?

Un testo dinamico

Sebbene la missione principale del museo ne costituisca uno zoccolo stabile, il modo in cui questa missione è portata avanti si evolve nel tempo. I musei devono quindi adattarsi alla società in cui operano. Con l'andare del tempo, la Carta istituzionale deve essere aggiornata in base alle sfide affrontate e quindi essere oggetto di tempestivi ritocchi.

Un documento da vivere pienamente

La Carta istituzionale, in quanto elemento centrale dell'identità del museo, è ben più di un semplice documento. È uno strumento che va integrato nelle varie condotte interne ed esterne dell'istituzione e rientra fra i suoi documenti più importanti, alla pari del rapporto annuale, del dossier di ricerca fondi, dei contratti di prestito e dei "facility report", dei capitoli d'onore destinati ai vari fornitori del museo, o degli accordi di partnership, ecc.

Il documento accompagna inoltre la documentazione di impiego per il personale (collaboratori volontari, stagisti), che è tenuto ad applicarne quotidianamente i valori e i propositi. La Carta ha l'effetto di assicurare la qualità del lavoro di tutte le persone coinvolte. Pubblicata sul sito web del museo, la Carta è anche disponibile al pubblico. Essa genera in tal modo un sentimento di fiducia, nonché di adesione all'operato dell'istituzione. I potenziali partner del museo possono anche trovarvi informazioni utili alle future collaborazioni.

Uso del Concetto museale

Il Concetto museale è redatto sulla base della missione, dei valori e della visione specificati nella Carta, e definisce la strategia del museo in ciascuno dei suoi ambiti di attività per un periodo che va da tre a cinque anni. A partire dall'analisi del funzionamento del museo, permette la formulazione di concrete indicazioni di sviluppo. Tutti gli obiettivi del museo sono presi in considerazione, ma le proposte sono formulate in funzione delle priorità definite in precedenza. In Svizzera, la domanda di sostegno cantonale o federale richiede la consegna delle informazioni contenute nel Concetto museale.

Il Concetto museale

- basandosi sulla realtà del museo e formulando obiettivi in linea con le risorse finanziarie e umane a disposizione, contribuisce alla definizione e all'attuazione di politiche museali solide e durature nei seguenti ambiti: collezione, mostre, ricerca, mediazione culturale, politica gestionale, comunicazione
- identifica le aree prioritarie di attività e stabilisce prospettive di sviluppo a breve e medio termine,
- costituisce un riferimento condiviso dall'intero team del museo,
- permette il dialogo e la negoziazione con gli enti finanziatori, gli amici del museo, i partner finanziari, scientifici e professionali e le loro reti,
- accompagna le discussioni e può far parte dei contratti d'onere stipulati con i fornitori esterni di servizi in occasione di progetti di mostra, di ristrutturazioni o di progetti architettonici.



Le fasi del processo di elaborazione

La redazione del Concetto museale è responsabilità della direzione in collaborazione con il team del museo, che è coinvolto. Il documento viene poi presentato all'ente responsabile, per l'approvazione.

Questo documento può essere redatto in qualsiasi momento per illustrarne le linee di orientamento e lo sviluppo del museo. Quando sarà giunto al termine della sua validità iniziale, dovrà essere rinnovato per potersi adattare ai mutamenti dell'istituzione. Nel caso in cui un museo subisca una trasformazione, il Concetto museale ne costituirà la componente iniziale, prima del progetto architettonico.

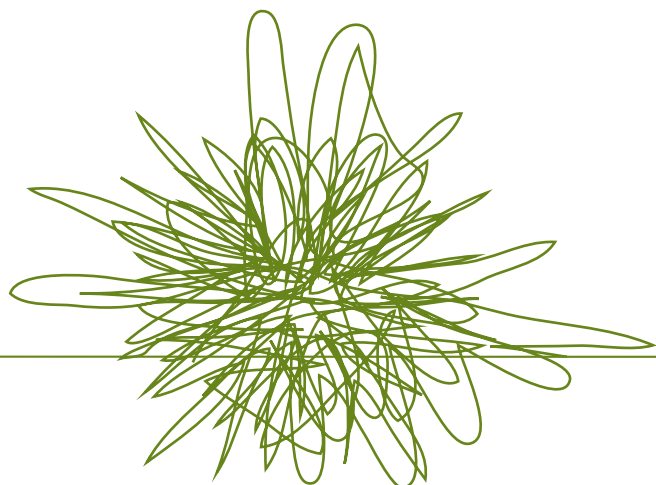
Lo sviluppo del Concetto inizia con un'analisi di valutazione. La valutazione presenta dati oggettivi e recenti (massimo tre a cinque anni) su tutte le attività del museo. La diagnosi analizza le informazioni raccolte. Tutto ciò è seguito dall'elaborazione di un piano d'azione, che costituisce la terza fase del processo. Talvolta è consigliabile far capo a consulenti esterni sia nella fase iniziale, che in momenti cruciali o, se necessario, durante l'intero processo.

Il museo può adattare l'approccio a seconda delle sue possibilità e delle sue ambizioni. A patto che non si tratti di una ristrutturazione completa, le e i responsabili di istituzioni più piccole possono anche, all'interno delle attività correnti, optare per la stesura di un Concetto che si basi sull'analisi, la diagnosi e l'elaborazione di un piano d'azione.

I Valutazione

1. Contesto

- Contesto generale e locale (geografico, socio-demografico, culturale)
- Breve storia del museo e identità attuale (propositi iniziali e possibili vincoli)
- Forma giuridica, gestione e tipologia d'amministrazione
- Carta istituzionale
- Risorse e funzionamento
 - risorse umane e finanziarie: budget, numero di persone per funzione, organigramma, piano di formazione, locali disponibili
- Missione e valori, specificità (Unique Selling Proposition - USP)
- Integrazione del principio di sostenibilità nelle varie attività del museo
- Sito ed edificio
 - contesto urbano o rurale, vicinanza ai trasporti, facilità di accesso, altre istituzioni culturali o ricreative nelle vicinanze, vincoli urbanistici, rischi per le collezioni
 - possibili specificità, eventuale tutela, superfici disponibili per ogni funzione, riserva fondiaria, evoluzione e adattamento dell'edificio alla funzione museale, condizione sanitaria, manutenzione, gestione e mantenimento dei dintorni, personale dedicato a questa gestione



2. Collezioni

- Tipologia di collezioni
 - storia, ambiti trattati, punti di forza e di debolezza, percentuale di opere esposte/ in magazzino, status giuridico, percentuale e tipi di depositi
- Politica di acquisizione e stanziamenti
- Identificazione
 - gestione delle collezioni: numero, funzioni e specializzazione del personale scientifico, banca dati, attrezzatura informatica e fotografica, procedure di lavorazione
 - stato dell'inventario, della sua verifica, dell'informatizzazione, della digitalizzazione, dello studio, della documentazione, della valorizzazione su internet e sulle reti social
- Studio delle collezioni
 - stato della ricerca sulle collezioni: documentazione, pubblicazioni, gestione e uso del servizio di documentazione interno o della biblioteca
- Conservazione e gestione dei depositi
 - attrezzature per lo stoccaggio, condizioni sanitarie e di conservazione, sicurezza e protezione, piano di emergenza e di prevenzione dei rischi, ampiezza dei prestiti e delle movimentazioni, funzionamento della curatela delle collezioni, politica di restauro
- Ricerca
 - politiche di ricerca (partnership specifici), attività di ricerca (mostre, pubblicazioni scientifiche, convegni) e modalità di accesso per ricercatori esterni
- Mostre
 - mostra permanente: tipo di percorso, obsolescenza tecnica, scientifica ed estetica, comfort e praticità, segnaletica e supporti ai visitatori, adeguatezza o meno dello spazio espositivo
 - mostre temporanee: frequenza e temi

3. Pubblico

- Conoscenza del pubblico potenziale e reale
- Policy
 - obiettivi strategici e operativi, politica delle tariffe, orari di apertura
- Accoglienza, percorso di visita, servizi aggiuntivi
 - segnaletica esterna, accoglienza e orientamento dei visitatori, segnaletica interna, offerta e gestione dei servizi aggiuntivi (bookshop/shop, caffetteria/ristorante)
- Mediazione culturale
 - funzionamento del servizio al pubblico e/o di un servizio didattico, stato, funzione e formazione del personale, risorse di personale e finanziarie, partnership esterne, sinergie interne, attività principali e pubblico-target, spazi, strumenti di mediazione analogici e digitali nelle esposizioni

4. Impatto e comunicazione

- Pubblico, fruitori e impatto
 - popolarità del museo, influenza scientifica su scala locale, nazionale e internazionale, attuali utenti del museo
 - partnership, collaborazioni e reti (scientifiche, culturali, turistiche e finanziarie)
- Strategia di comunicazione e promozione
 - contenuti della comunicazione e immagine veicolata dal museo, tipi di canali impiegati (volantini, stampa, manifesti, sito web, social network, mailing list, ecc.), attori interni della comunicazione, mezzi e professionalità
 - promozione delle attività del museo attraverso i media digitali

II Diagnosi

A seguito del censimento, si procede a un esame critico dei dati raccolti, con l'obiettivo di identificare i punti di forza e di debolezza, le potenzialità e le difficoltà o i limiti relativi a ciascuna delle aree di attività del museo. Formulando degli obiettivi strategici per ogni area trattata, la diagnosi prepara al piano d'azione.

III Piano d'azione

Il piano d'azione ordina gli obiettivi strategici prefissati secondo delle priorità. Esso specifica in quale maniera gli obiettivi vengono a medio e lungo termine adattati alle risorse disponibili e alle scadenze prefissate, in conformità con il Concetto museale. Sulla base di questa strategia operativa si stabiliranno i programmi e i budget annuali.



Bibliografia

In italiano

- Associazione dei musei svizzeri (a cura di), *Un museo di qualità. Autovalutazione, Norme e standard – Raccomandazioni dell'AMS 2011*, Zürich 2011.
www.museums.ch/it/assets/files/dossiers_i/Standards/Standard_GutesMuseum_I_eForm.pdf
- Associazione dei musei svizzeri (a cura di), *Concetto di collezione. Questioni di base, Norme e standard – Raccomandazioni dell'AMS 2011*, Zürich 2011.
www.museums.ch/it/assets/files/dossiers_i/Standards/VMS%20Standard%20Sammlung%20I%20web.pdf
- Bollo, Alessandro (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Milano 2008.
- Sibilio Parri, Barbara (a cura di), *Definire la missione e le strategie del museo*, Milano 2004.
- www.andreaconcas.com/il-progetto-scientifico-e-culturale-per-i-musei

In francese

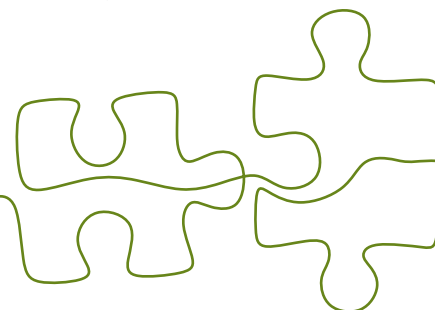
- Boylan, Patrick J., *Comment gérer un musée, Manuel pratique*, UNESCO/ICOM – International Council of Museums (a cura di), Paris 2006.
icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/manuel_pratique.pdf
- Direction des musées de France (a cura di), *Réaliser un projet scientifique et culturel*, Muséofiche 2, pubblicazione online, 2017.
www.culture.gouv.fr/Regions/DRAC-Nouvelle-Aquitaine/Patrimoines-Architecture/Musees/Realiser-un-projet-scientifique-et-culturel
- Mairesse, François (a cura di), *Définir le musée du XXI^e siècle. Matériaux pour une discussion*, documento pubblicato nell'ambito della preparazione del simposio internazionale "Définir le musée du XXI^e siècle" che si è tenuto a Parigi dal 9 all'11 giugno 2017 alla Sorbonne Nouvelle e al Musée des arts et métiers, ICOFOM (a cura di), Paris 2017.
icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2018/12/LIVRE_FINAL_DEFINITION_Icofom_Definition_couv_cahier.pdf
- Mollard, Claude/Le Bon, Laurent, *L'art de concevoir et gérer un musée*, Paris 2016.

In tedesco

- Deutscher Museumsbund e. V. und Konferenz der Museumsberatung in den Ländern (KMBL) (a cura di), *Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts*, Berlin 2011.
www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/leitfaden-museumskonzept-2011.pdf
- Deutscher Museumsbund e. V./ICOM-Deutschland (a cura di), *Standards für Museen*, Kassel/Berlin 2006.
www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/standards-fuermuseen-2006-1.pdf

In inglese

- Anderson, Gail, *Mission Matters. Relevance and Museums in the 21st Century*, American Alliance of Museums (a cura di), Lanham (Maryland) 2019.
- Boylan, Patrick J., *Running a museum. A practical handbook*, UNESCO/ICOM – International Council of Museums (a cura di), Paris 2004.
- Genoways, Hugh H./Ireland, Lynne M., revision di Cinnamon Catlin-Legutko, *Museum Administration 2.0.*, American Association for State and Local History (a cura di), Lanham (Maryland) 2016.
- Kotler, Neil G./Kotler, Philip/Kotler, Wendy, *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, 2a edizione interamente rivista, Hoboken (New Jersey) 2008.



Associazione dei musei svizzeri AMS

Casella postale, CH-8021 Zurigo

Tel +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch

