

Roberto Ghiotto
(Museo Civico "G. Zannato" di Montecchio Maggiore / Sistema Museale Agno-Chiampo)

Il Sistema Museale Agno-Chiampo: sette comuni dell'ovest vicentino per un nuovo modello di servizi museali.

Convegno "Sistemi museali – esperienze a confronto" – Bologna, 21 maggio 2002

Con questo intervento mi propongo soprattutto di condividere l'esperienza di un tentativo di soluzione a problemi che credo siano comuni a molte situazioni di Musei di ente locale e a molte realtà territoriali. Mi riferisco soprattutto alla situazione dei piccoli e piccolissimi Comuni che, spinti da varie motivazioni, decidono o potrebbero decidere di istituire un museo, e alle difficoltà alle quali successivamente vanno incontro.

Si potrebbe dire che il Sistema Museale "classico", che normalmente consiste in un gruppo di Musei che mettono in comune alcuni servizi e creano sinergie per superare le limitazioni dovute alle loro piccole dimensioni, è un rimedio "a posteriori": viene applicato, cioè, ad un gruppo di musei già esistenti.

Il caso del Sistema Museale Agno-Chiampo potrebbe al contrario essere considerato un rimedio "a priori": è stato applicato prima che i Comuni della vallata decidessero di istituire musei. In effetti l'adesione al Sistema Museale Agno-Chiampo è stata inizialmente contestata in alcuni Comuni proprio da quelle forze che propugnavano la creazione di un piccolo museo locale.

Il Sistema si propone appunto di offrire servizi museali alla popolazione di una vasta porzione del territorio occidentale della Provincia di Vicenza (coincidente grossomodo con le due vallate adiacenti dell'Agno e del Chiampo) senza istituire nuovi musei.

Si tratta quindi di evitare la dispersione delle risorse in tante piccole realtà di difficilissima gestione, inevitabilmente incapaci di fornire servizi qualitativamente soddisfacenti, ponendo invece al servizio di un più ampio territorio l'attività di un unico Museo, capace di assicurare professionalità, qualità gestionale e continuità del servizio.

E' forse questa la motivazione fondamentale che spinse già nel 1997 la Soprintendenza Archeologica per il Veneto, nella persona della Dott. Marisa Rigoni, a formulare per la prima volta la proposta di un "Museo di comparto".

Naturalmente la proposta non si basava solamente su motivazioni economico-gestionali, ma anche e soprattutto su presupposti di tipo culturale. Il comparto territoriale in questione si presenta sostanzialmente omogeneo sotto il profilo storico-archeologico e naturalistico, e il Museo civico "G.Zannato" di Montecchio Maggiore, che già accoglieva materiali archeologici, paleontologici e naturalistici del territorio, costituiva la possibilità più concreta e realistica di attivazione in tempi contenuti di una struttura museale capace di dare la migliore valorizzazione alle ricchezze culturali del territorio.

Ciò anche in considerazione del fatto che il comune di Montecchio Maggiore aveva già avviato un progetto di ampliamento che prevedeva il triplicamento degli spazi a disposizione del Museo, mettendo a disposizione un'intera villa di notevole valore architettonico.

Fin dall'inizio era strutturalmente inerente al progetto la realizzazione di spazi culturali locali in ogni Comune. Qui si sarebbe principalmente realizzata la "diffusione" dell'attività museale, inizialmente con prevalente funzione didattica. Si prevedeva inoltre la realizzazione di percorsi attrezzati per la valorizzazione e la fruizione, nell'ambito del contesto considerato, dei siti dotati di valenza storico archeologica e/o naturalistica.

Non si trattava quindi di accentrare tutte le risorse presso un'unica sede: al contrario, l'obiettivo era quello di creare una struttura capace di servire, anche localmente, un bacino di utenza ben più ampio di un singolo Comune.

Inizialmente il progetto fu presentato dalla Soprintendenza Archeologica per il Veneto ai Sindaci dei comuni di Arzignano, Montecchio Maggiore e Castelgomberto nel corso di un incontro a Vicenza nel febbraio del 1997, incontrando una buona disponibilità da parte degli interlocutori.

Dopo una lunga pausa, dovuta a varie circostanze, il progetto fu ripresentato nel 2000. Dopo circa un anno di lavoro in stretta collaborazione fra Soprintendenza e Direzione del Museo, e tre incontri successivi con le amministrazioni locali interessate, si arrivò alla definizione di un testo di Convenzione da tutti approvato e sottoscritto nel periodo gennaio-giugno 2001.

Oggi fanno parte del Sistema i Comuni di: Montecchio Maggiore, Arzignano, Trissino, Castelgomberto, Montebello, Montorso, Zermeghedo, per un totale circa 66.000 abitanti

E' da sottolineare il contributo dei rappresentanti del settore culturale della Provincia di Vicenza e della Regione del Veneto, che intervennero agli incontri, confermando l'interesse per il modello di Sistema a valenza territoriale che si stava realizzando.

Il Sistema Museale Agno-Chiampo si regge quindi su una Convenzione fra Comuni (il testo è incluso fra i materiali del Convegno). In essa sono precisate le finalità e la struttura del Sistema, i compiti e le funzioni di ogni parte, i rapporti economici. La durata prevista è di tre anni, dal 2001 al 2003. Sono gli anni della sperimentazione, che produrranno verosimilmente alla conclusione un nuovo testo, più maturo in quanto basato sull'esperienza.

Ne sintetizziamo di seguito i contenuti fondamentali.

STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

Il Sistema ha un'organizzazione a due livelli:

un **Museo** con funzione espositiva e di centro servizi e coordinamento per l'intero sistema.

una serie di **Servizi Museali Locali**, uno per ciascuno dei Comuni interessati.

I Servizi Museali Locali sono spazi fisici, messi a disposizione dai Comuni aderenti, nei quali si svolgono le attività decentrate del Sistema, e cioè:

- attività di didattica museale e altre attività culturali, secondo un programma e un calendario preventivamente concordato;
- esposizioni temporanee, programmate con la Soprintendenza Archeologica per il Veneto per quanto di specifica competenza, di materiali conservati presso il Museo Centro Servizi, per consentirne una più completa fruizione pubblica;
- fornitura di materiali informativi (stampati, tabelle, cd-rom o altro) relativi al patrimonio culturale locale, per consentire un approccio più consapevole alla conoscenza delle risorse culturali del territorio e delle collezioni conservate presso il Museo Centro Servizi.

Tutti i Comuni si sono impegnati, sottoscrivendo la Convenzione, a trovare i locali in cui ospitare la sede locale, a mantenerli in condizioni operative, e a nominare una persona di riferimento all'interno del proprio organico con la quale il personale del Museo possa mantenere un costante dialogo sulle necessità organizzative delle singole sedi.

Ad oggi due Comuni hanno indicato sedi idonee e pressochè definitive, mentre negli altri l'attività didattica è ospitata per il momento in aule scolastiche.

Il Museo Centro Servizi (così la Convenzione identifica il Museo di Montecchio Maggiore) organizza e gestisce, sulla base dei programmi concordati fra gli enti convenzionati, tutta l'attività che si svolge nelle sedi locali (e, in questa prima fase, anche l'allestimento delle sedi stesse).

Si ha quindi, anche in queste piccole realtà, la sicurezza di una gestione da parte di personale professionalizzato e di una totale coerenza di ogni attività con un contesto più ampio. Sono evidenti inoltre i vantaggi economici, per le economie di scala e la condivisione di risorse, attrezzature e personale.

Il Museo Centro Servizi d'altra parte, si è impegnato pubblicamente, con questa convenzione, ad essere all'altezza di un tale compito e di diversi altri che la Convenzione gli attribuisce, e che non elencherò qui, un po' perché avete a disposizione il testo, e un po' perché più o meno i compiti istituzionali di un Museo vi sono ben noti.

Basti rilevare due concetti fondamentali:

1. Un piccolo Museo, gestito fino al 1999 su base volontaristica, si è impegnato a diventare entro il 2003 una struttura all'altezza dei compiti molto impegnativi indicati in Convenzione. Il Comune di Montecchio Maggiore si è impegnato a garantire una gestione professionale del Museo, in una sede idonea, con arredi e attrezzature adeguati, con sufficienti orari di apertura, e soprattutto con "la presenza in servizio di personale qualificato in quantità adeguata".
2. E' cambiata la *mission* del Museo. Ogni attività viene studiata in funzione del nuovo riferimento territoriale. Questo vale per le acquisizioni di materiali, la loro conservazione e fruizione pubblica, così come per le iniziative di studio e ricerca, per la valorizzazione di siti e percorsi sul territorio, per la stessa organizzazione interna del Museo (allestimenti, orari, tariffe e quant'altro) e per ogni manifestazione o iniziativa rivolta al pubblico.

Tutto questo è esplicitamente stabilito dalla Convenzione, *non solo come "dichiarazione d'intenti", ma con un programma di interventi ben preciso*, specificato in una serie di documenti allegati, approvati nei vari Consigli comunali unitamente alle convenzioni stesse.

Ad esempio, veniva stabilito che entro il 2002 il Museo avrebbe assunto un archeologo ed un naturalista in ruolo, sia pure a tempo parziale, cosa che si sta puntualmente realizzando. Per la verità venivano anche fissati i tempi dell'ampliamento della sede, con previsioni rivelatesi un po' meno attendibili. Anche qui, però, il Comune di Montecchio Maggiore ha tenuto fede ai patti sottoscritti, impegnando in bilancio tutte le cifre necessarie.

RAPPORTI ECONOMICI

Le spese fisse di gestione, sono il vero nocciolo della questione.

I sei Comuni convenzionati si impegnano a versare al Comune di Montecchio Maggiore il 30% della spesa prevista per ogni anno, mentre il Comune di Montecchio Maggiore copre da solo il 70% degli oneri di gestione corrente.

Ricordo che qui si parla di gestione ordinaria del Museo, non delle varie attività decentrate, che vengono pagate a parte.

Queste spese comprendono: personale; acquisto di materiali museali; spese varie di gestione corrente (energia elettrica, riscaldamento, telefono, pulizie, manutenzione ordinaria dello stabile,

degli arredi e delle attrezzature); spese per inventariazione e catalogazione di materiali, per incarichi di ricerca e di studio, per restauro di materiali...

Il 30% può sembrare poco. Va però sottolineata l'importanza della decisione, da parte di sei amministrazioni comunali, di finanziare una struttura museale che, in fin dei conti, è situata sul territorio di un altro Comune. E' questa la vera novità.

E' stato compreso il principio che il museo lavora per tutti proprio quando "fa il museo", quando svolge le sue attività più istituzionali, e non solo quando porta direttamente servizi all'esterno (altrimenti bastava fissare delle tariffe e andare a proporre attività a chiunque fosse interessato).

Naturalmente questo è stato il risultato di una mediazione. Faticosa. Si doveva arrivare ad una cifra accettabile per tutti. Si può dire che le tre riunioni dei sindaci che hanno preceduto l'approvazione della Convenzione siano state dedicate soprattutto a questo.

Non entro qui nei dettagli del calcolo, piuttosto complesso, della quota dovuta da ogni Comune. Ci si basa sostanzialmente, per il momento, su una quota pro capite per abitante.

All'atto dell'approvazione della Convenzione, è stato approvato anche un programma di spesa per l'intero triennio. I Comuni hanno quindi potuto decidere conoscendo delle cifre certe. Naturalmente queste cifre possono essere modificate in corso d'opera, ma solo con il consenso di tutti.

Le spese di investimento relative al Museo centrale sono a carico del Comune di Montecchio Maggiore, che si fa carico di tutti gli oneri relativi ad interventi sull'edificio del Museo (è prevista una spesa di 413.000 Euro fra il 2002 e il 2003)

Ogni Comune sosterrà gli oneri del mantenimento della sede locale.

Il Museo centrale provvederà a dotare le sedi locali di attrezzature acquistate per conto dei singoli enti e con fondi da essi forniti. In caso di scioglimento del Sistema, arredi e attrezzature rimarranno proprietà del Comune in cui sono collocati.

E' ovvio che la gestione centralizzata di tali acquisti è opportuna per ragioni sia organizzative che economiche.

I servizi a pagamento sono costituiti dalla didattica e dalle altre manifestazioni che vengono programmate anno per anno.

Qui la differenza fra la vendita pura e semplice del servizio e la cooperazione sta nel fatto che il Museo non ci vuole guadagnare nulla. Si mira al pareggio fra spese ed entrate.

Inoltre è di fondamentale importanza il fatto che le attività si svolgono in gran parte fuori dal Museo, nelle sedi locali.

Il Museo cerca finanziamenti e sponsorizzazioni a nome di tutti. Accede ai contributi pubblici in nome e per conto di tutti i Comuni, e li utilizza per abbattere i costi dei servizi a pagamento sopra detti.

Fin dall'inizio il Sistema Museale Agno-Chiampo ha potuto godere di un sostegno fondamentale da parte della Regione Veneto, che ancora prima della sua costituzione formale ha concesso un cospicuo contributo per l'allestimento delle sedi locali, e successivamente ha finanziato al 75% l'attività didattica del 2001/2002.

Più recentemente anche la Provincia di Vicenza ci ha garantito il suo appoggio convinto, ed ha elargito un sostanzioso contributo per la didattica del 2002/2003.

Con gli sponsor sono stati avviati contatti estremamente promettenti, specie in seguito alle recenti prime iniziative pubbliche del Sistema, che hanno suscitato quella attenzione da parte dell'opinione pubblica che è indispensabile per questo tipo di collaborazioni.

I PROCESSI DECISIONALI

La scelta della convenzione come strumento formale di cooperazione ha corrisposto alla volontà delle amministrazioni di adottare la soluzione più possibile semplice, economica e flessibile, anche a scapito di alcune esigenze formali.

In questa fase iniziale, in cui si creava qualcosa di sconosciuto e non ancora ben definito, sembrava prematura una scelta più onerosa, come la costituzione di un Consorzio.

Ovviamente la convenzione, per sua stessa natura, ha dei limiti che possono apparire piuttosto gravi per una struttura come la nostra. Basta dire che attraverso la Convenzione non si può creare una nuova persona giuridica. Formalmente, quindi, il Sistema Museale non esiste: il Museo è sempre gestito a tutti gli effetti dal Comune di Montecchio Maggiore.

Tuttavia la convenzione, come tutti i contratti, stabilisce obblighi reciproci fra i contraenti, e questi possono riguardare anche le modalità dei processi decisionali attinenti al servizio.

La nostra Convenzione stabilisce di fatto solo alcuni *minimi* passaggi fondamentali attraverso i quali assicurare la condivisione delle decisioni. Si tratta in sostanza:

- *di quanto già indicato per il triennio nella Convenzione stessa e nei suoi allegati*; questi documenti nel loro complesso formano un programma abbastanza dettagliato, e il passaggio attraverso i vari Consigli Comunali ne assicura la più ampia condivisione
- *di due riunioni annue dei Sindaci per la discussione della Relazione Programmatica e della Relazione Consuntiva sull'attività del Sistema* (accompagnate rispettivamente dal Piano Finanziario e dal Rendiconto) presentate dal Direttore. In queste riunioni si possono ampliare e modificare anno per anno i programmi già approvati per Convenzione, e di fatto questo è avvenuto nella riunione di fine ottobre 2001 che ha approvato il programma 2002. I verbali di queste riunioni vengono approvati da ogni Comune con delibera di presa d'atto.
- *della possibilità di richiedere la convocazione di ulteriori riunioni per modifiche al programma durante l'anno.*

La Convenzione rimanda ad un Regolamento, da approvarsi successivamente, la definizione di ulteriori forme di consultazione e di co-gestione dell'attività. Le linee-guida che staranno alla base di tale Regolamento sono attualmente in fase di elaborazione.

Si pensa alla creazione di una Commissione di esperti, molto limitata nel numero, che si affianchi con compiti consultivi alla Direzione del Museo nella formulazione dei programmi. I componenti di tale Commissione sarebbero nominati dall'assemblea dei Sindaci, ma solamente in base alle caratteristiche professionali, al di fuori da ogni logica di appartenenza politica o territoriale, e con voto unanime. Il loro numero dovrebbe essere fisso, senza relazione con il numero dei Comuni partecipanti.

La stesura del Regolamento dovrà essere fatta entro il 2003, in modo da poterlo allegare alla rinnovata Convenzione che partirà dal 2004. Sarà anche l'occasione per ridefinire compiti e funzioni del Museo in maniera molto più ampia e dettagliata di quanto avvenuto finora.

Dal punto di vista formale, il nuovo Regolamento (che ovviamente sarà un atto normativo interno del Comune di Montecchio Maggiore) potrà essere facilmente considerato anche Regolamento del Sistema. Sarà sufficiente allegarlo alla Convenzione stessa e farvi esplicito riferimento.

Avrà il pregio di essere nato da un'esperienza concreta. Approvarlo già nel 2001 non avrebbe avuto molto senso, sarebbe stato una bella astrazione.

Appare comunque indispensabile procedere in un clima di unanimità e con grande attenzione alla soddisfazione di tutti. I *contatti informali* devono essere frequenti, è importantissimo creare una consuetudine di collaborazione non solo con gli amministratori, ma anche con i dipendenti comunali di riferimento nelle varie amministrazioni.

Ciò richiede uno sforzo organizzativo iniziale non indifferente, che però si dimostra ben presto utilissimo nell'attività pratica quotidiana.

RISULTATI

E' ovvio che nove mesi di attività non costituiscono un tempo sufficiente per tentare dei bilanci. Tuttavia, alcuni risultati sono già evidenti:

- il budget complessivo di spesa del Museo nel 2002 è quadruplicato rispetto al 1999, mentre le entrate sono più che decuplicate; sono stati assunti due conservatori part-time; si è formato un gruppo di volontari che li affianca per le attività meno qualificate. E' da sottolineare che, a fronte di questo enorme aumento dell'attività complessiva, il Comune di Montecchio Maggiore spende oggi per il Museo solo il 30% in più rispetto al 1999.
- Prime iniziative realizzate: un ciclo di didattica archeologica che ha coinvolto più di 1000 allievi delle scuole dei sette Comuni, con una media di nove ore di attività per ciascun alunno; una serie di incontri culturali (uno per Comune) di notevole successo.

Mentre l'attività didattica ha rivitalizzato il Museo, portando un'invasione quasi quotidiana di ragazzi nelle nostre sale, si nota anche un aumento del numero dei singoli visitatori, che sarà quantificabile a fine anno. Si stima un aumento non inferiore al 30%.

MINACCE E SPERANZE – COSE DA FARE

E' inutile nascondersi che il clima di volenterosa collaborazione quasi magicamente instauratosi fra le sette amministrazioni comunali in questo primo anno potrebbe non durare in eterno. Le persone cambiano, e gli accordi raggiunti possono sempre essere messi in discussione.

Se inizialmente è stato utile limitare al massimo la formalizzazione e l'istituzionalizzazione, scegliendo modalità gestionali snelle e a volte informali, basate anche sulla fiducia reciproca, in futuro una struttura più formalizzata potrebbe essere auspicabile.

Fondamentale sarebbe una partecipazione diretta della Provincia di Vicenza, quale ente superiore di coordinamento. Un incarico formale da parte della Provincia al Comune di Montecchio Maggiore, che specificasse i termini e le condizioni di servizio, fornirebbe a tutti la necessaria garanzia di un controllo e di una supervisione dall'esterno e allontanerebbe la possibilità di rivendicazioni campanilistiche (delle quali, a dire il vero, finora non si vede traccia).

C'è anche bisogno di rivolgere l'attenzione ai simboli. Finora altre priorità non ci hanno consentito di discutere con i partners di cose quali il nome da dare al nuovo Museo, il logo da adottare, il nome stesso del Sistema.

E' necessario dare la sensazione a tutta la popolazione del territorio che quello che era il Museo di Montecchio Maggiore è ora il museo di tutti, e quindi bisogna saperne interpretare bisogni e aspirazioni. In altre parole, si deve lavorare ad una strategia di marketing.

Siamo consapevoli di percorrere una strada nuova, sicuramente entusiasmante anche se non facile e non priva di incognite. Sappiamo che gli accordi fin qui raggiunti verranno mantenuti e rafforzati solo se si verificherà, dati alla mano, che tutte le parti coinvolte realizzano in questo modo notevoli risparmi economici e riescono ad offrire migliori servizi ai cittadini.