

Mara Cerquetti

Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore

*L'impresa postfordista del nuovo secolo si alleggerisce fino a diventare – in certi casi – una struttura vuota (hollow), o comunque leggera, che non ha il compito di produrre (da sola) ciò che la domanda chiede, ma che si propone piuttosto di governare il knowledge networking, mettendo al lavoro le conoscenze di una rete a geometria variabile, estesa ai fornitori, ai clienti, ai professionisti e agli interlocutori che, di volta in volta, servono.*

Enzo Rullani<sup>1</sup>

### *1. Il sistema museale marchigiano: bilanci e prospettive*

Il progetto pilota realizzato nel 2007 dall'Università degli Studi di Macerata su un campione di musei locali delle Marche<sup>2</sup> fotografa, dal punto di vista gestionale, una realtà estremamente frammentata ed eterogenea, confermando peculiarità e criticità del sistema «museo diffuso» marchigiano già emerse nel 2006 nel Bilancio Sociale di Settore<sup>3</sup>, in cui, nell'ambito dell'analisi delle politiche di rafforzamento dell'identità regionale, si segnalava una netta predominanza di strutture di limitate dimensioni, capillarmente diffuse sul territorio, dotate di scarse risorse umane e finanziarie e spesso carenti sul piano della conservazione e della gestione dei servizi culturali.

<sup>1</sup> E. Rullani, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004, pp. 48-49.

<sup>2</sup> *Strategie di ottimizzazione del valore nei musei locali* – Progetto pilota (DGR n. 1334 del 17/11/06), Centro di Eccellenza dedicato allo studio, alla ricerca, alla documentazione e alla didattica in presenza e a distanza sul management degli istituti museali, Università degli Studi di Macerata, Facoltà di Beni Culturali – Sede di Fermo, 2007.

<sup>3</sup> M. S. Righettini (a cura di), *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche. Strategie, risorse e vincoli nelle politiche di settore*, Regione Marche – Osservatorio Regionale per i beni e le Attività Culturali, 2006.

L'indagine del 2007, che ha coinvolto 12 Comuni distribuiti su tutto il territorio regionale, ha preso in esame 15 strutture museali, di cui 14 di proprietà comunale; il progetto si è dunque focalizzato principalmente sui musei civici che costituiscono, rispetto ad una media nazionale del 40%, il 58% dei musei/raccolte della Regione Marche<sup>4</sup>.

L'analisi, pur rilevando una grande vivacità del settore, in parte sostenuta dalla Regione mediante un vasto ed articolato programma di attività di conservazione del patrimonio culturale, comprendente numerosi interventi infrastrutturali finalizzati al recupero e alla fruibilità delle strutture, ha posto come primaria l'emergenza della gestione degli istituti museali, della valorizzazione del patrimonio in essi conservato e della certificazione del livello dei servizi culturali forniti.

Gli interventi avviati con finanziamento regionale e comunitario hanno infatti fornito negli ultimi anni un valido sostegno al processo di miglioramento dei livelli di dotazione e prestazione dei musei, incentivando la capacità di «fare sistema»<sup>5</sup> limitatamente alle possibilità di riduzione dei costi di impianto, piuttosto che all'ottimizzazione delle gestioni ordinarie e al conseguimento di economie di scala<sup>6</sup>. In particolare si segnalano gli interventi di recupero, adeguamento e allestimento previsti dal Documento Unico di Programmazione della Regione Marche Obiettivo 2 – anni 2000-2006 – Asse 3 «Diversificazione economica e valorizzazione potenzialità locali», Misura 3.2 «Recupero, valorizzazione e promozione del patrimonio storico e culturale», Sub misura 1 «Sistemi museo diffuso: progetti integrati su scala territoriale», finalizzato al recupero, all'adeguamento strutturale e funzionale, alla valorizzazione e alla promozione del patrimonio storico-culturale della Regione.

<sup>4</sup> Delle 344 strutture censite dal BSS sul territorio regionale, ben 201 sono di proprietà comunale e 86 di proprietà ecclesiastica, mentre 39 sono private, 9 statali, 6 universitarie e 3 provinciali. Cfr. Righettini (a cura di), *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche*, cit., p. 9: «Basti pensare che il 47,5% dei comuni ha sul proprio territorio almeno un museo civico».

<sup>5</sup> Cfr. Righettini (a cura di), *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche*, cit., p. 12: «Lo sviluppo della capacità di fare rete costituisce il filo rosso di tutti gli interventi di finanziamento regionali e comunitari e risponde all'esigenza di produrre una crescita quantitativa e qualitativa nel livello delle competenze e dei servizi favorendo, al contempo, economie di scala per i musei e gli istituti culturali coinvolti. Resta tuttavia di difficile valutazione il reale livello di sviluppo a cui sarebbe giunta tale capacità».

<sup>6</sup> Il BSS distingue i progetti di rete realizzati sul territorio regionale in tre categorie: *reti promozionali*, finalizzate alla condivisione di esperienze che sviluppano forme di confronto e scambio di idee al fine di un miglioramento del servizio ed una valorizzazione reciproca sul mercato, *reti gestionali*, che si basano sulla condivisione di risorse o servizi specifici per realizzare economie di gestione e *reti strumentali*, cioè meri aggregati di soggetti che si coalizzano esclusivamente per accedere a risorse finanziarie altrimenti precluse o per affrontare situazioni di emergenza legate a congiunture «stagionali» o a particolari eventi.

I progetti di rete ad oggi avviati o in fase di avvio si focalizzano principalmente sulla vendita di un biglietto unico per la visita dei musei aderenti, sulla programmazione di visite guidate di più sedi e collezioni e sul reperimento presso i musei della rete di informazioni sulle risorse turistiche del territorio, conseguendo utilità ancora marginali rispetto agli ulteriori possibili benefici ottenibili attraverso l'implementazione di un'efficace organizzazione di rete.

Nei casi in cui si sia approdati a forme di organizzazione più mature, le esternalità positive raggiunte riguardano la definizione di una linea di immagine coordinata relativamente alla connotazione unitaria degli allestimenti (arredo dei servizi di accoglienza e delle sale, pannelli di sala, schede mobili contenenti le didascalie del materiale esposto e servizio di audioguide) e della segnaletica esterna situata in prossimità dei musei, nonché la realizzazione di un marchio e di un sito internet comuni, che, senza cancellare o attenuare le peculiarità dei singoli musei, riescono a comunicarne anche visivamente l'appartenenza allo stesso sistema organizzativo, facilitando il riconoscimento della rete.

In alcuni casi va segnalata la gestione congiunta di alcuni servizi, che non si limita esclusivamente alla definizione di una «vetrina virtuale»<sup>7</sup> delle collezioni permanenti realizzata per scopi promozionali, ma comprende, sebbene ancora in forma embrionale, la condivisione di servizi riferibili alle attività di conservazione e valorizzazione museale. In particolare da non trascurare è l'avvio congiunto di attività di inventariazione e catalogazione, di controllo termoigrometrico delle sedi espositive, di ricerca sul territorio in collaborazione con le Università e di progetti editoriali (realizzazione di guide e altro materiale informativo).

Relativamente agli strumenti giuridici utilizzati per la formalizzazione della collaborazione intermuseale, si registrano differenti modalità di gestione associata dei servizi<sup>8</sup>, finalizzate per lo più alla realizzazione di interventi di recupero funzionale, allestimento ed innovazione tecnologica<sup>9</sup>, piuttosto che alla gestione ordinaria dei servizi *core*.

<sup>7</sup> D. Collodi, F. Crisci, A. Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, in M. Solari, S. Mazzolini (a cura di), *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Atti del convegno, Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004, Tolmezzo, CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia, 2005, p. 28.

<sup>8</sup> Sulle forme associate di gestione dei servizi pubblici si veda il Capo V del D. Lgs 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.

<sup>9</sup> Tra gli strumenti adottati citiamo l'accordo di programma, «strumento di autoordinamento, utilizzato soprattutto per la realizzazione di opere pubbliche» (D. L. Jallà, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET, 2003, p. 150) e la forma consortile, tradizionale strumento di cooperazione con natura di ente pubblico economico e autonomia giuridica e imprenditoriale, alla quale oggi si riconoscono elevati costi fissi.

Sul piano operativo predominano forme di gestione in economia dei servizi di biglietteria e visite guidate, affidamenti alle pro loco e esternalizzazioni a cooperative o associazioni locali, con personale non sempre adeguatamente formato.

Meritano inoltre una breve menzione anche i sistemi museali costituiti a livello provinciale, che hanno cercato di offrire un supporto organizzativo ai musei di piccole dimensioni anche per la gestione ordinaria delle sedi, limitandosi però a garantire solo servizi di apertura in determinati momenti dell'anno e senza raggiungere i livelli minimi qualitativi e quantitativi di dotazioni e prestazioni richiesti.

L'analisi delle esperienze di rete oggetto dell'indagine, pur nella diversità e nella molteplicità degli obiettivi conseguiti, conferma la necessità di continuare il percorso già avviato verso il raggiungimento di ulteriori traguardi. Risulta dunque opportuno muoversi in due differenti direzioni, da un lato cercando assetti più agili, flessibili e modificabili nel tempo in base alle esigenze<sup>10</sup> e, dall'altro, sviluppando ulteriormente i rapporti di collaborazione già instaurati, ai fini del conseguimento di economie di scala e di specializzazione e della riduzione del confine efficiente delle organizzazioni singole, attraverso l'adozione di assetti variabili per le diverse attività a cominciare dai servizi di base per la gestione ordinaria e la manutenzione degli impianti.

Seppure ancora ad uno stato embrionale i progetti di rete esaminati ricalcano dunque il percorso ad oggi avviato da altri musei in Italia<sup>11</sup>, in cui spesso «il network di natura sociale già presente a livello territoriale costituisce la base per la creazione [...] di una forma di rete maggiormente strutturata, in cui la collaborazione tra istituzioni museali viene regolata tramite accordi di natura formale (convenzione)»<sup>12</sup> ed in cui è l'aumento della complessità da gestire che determina l'evoluzione verso forme burocratiche. Come già argomentato da Fernando Alberti, il comun denominatore delle reti ad oggi presenti in Italia è costituito dalle modalità di istituzione e successivo sviluppo delle organizzazioni, che, nate su proposta degli amministratori

<sup>10</sup> Un'efficace ed efficiente forma di organizzazione in rete è, come vedremo più avanti, realizzabile attraverso la stipula di convenzioni, strumenti non solo più agili e flessibili, ma anche meno costosi, dal momento che non comportano costi di entificazione.

<sup>11</sup> Cfr. Centro Studi TCI (a cura di), *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*, Dossier ottobre 2000; S. Bagdadli, *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea, 2001; L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999; Collodi, Crisci, Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, cit., pp. 25-53.

<sup>12</sup> Collodi, Crisci, Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, cit., p. 38.

locali con obiettivi inizialmente di natura strutturale (restauro, allestimenti e apertura sedi) e conseguentemente di promozione e comunicazione, raggiungono sì un'elevata centralizzazione ed elevate dimensioni (nel caso delle reti provinciali o regionali), ma mantenendo una connettività ancora troppo bassa e limitata alla collaborazione nelle aree non scientifiche<sup>13</sup>.

Come dimostrano le analisi empiriche ampiamente diffuse in letteratura circa lo sviluppo dei processi di valorizzazione dei beni culturali basati sulla possibile implementazione delle relazioni interorganizzative, le esperienze di rete promosse sul territorio nazionale e finalizzate alla condivisione di servizi comuni in una logica di economia di scala e di reciproca valorizzazione per raggiungere obiettivi non conseguibili da ciascuno separatamente, non diversamente dal caso marchigiano, si limitano molto spesso alla gestione di attività di marketing, promozione, comunicazione e informazione<sup>14</sup>.

La costruzione di stabili rapporti di condivisione di risorse e competenze per la gestione dei servizi di apertura, manutenzione ordinaria e controllo degli impianti, che costituiscono, per gli elevati costi che comportano, il maggior vincolo per i musei di piccole dimensioni, il ricorso congiunto a stabili forme di *contracting out* e l'uso sistematico di sistemi di programmazione e controllo da realizzare su scala territoriale pertengono invece ancora a timidi e sporadici progetti di rete.

## 2. Reti, sistemi, distretti: equivoci e opportunità

Sebbene la gestione dei beni culturali, nell'ambito dei processi di creazione di valore territoriale, sia ormai considerata un importante *start up* per le politiche di sviluppo locale, il rapporto tra cultura e creazione di externalità positive non risponde a facili automatismi e non sempre, nel necessario passaggio dall'enunciazione di obiettivi qualitativi alla programmazione di un'efficace politica culturale, le strategie da perseguire nel lungo periodo risultano chiare.

D'altra parte, mentre cresce l'esigenza di organizzare e gestire in maniera integrata attori ed azioni non più riducibili all'episodicità e frammenta-

<sup>13</sup> Cfr. F. G. Alberti, *Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno*, in *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Milano, Guerini e Associati, 2005, pp. 33-63.

<sup>14</sup> Una menzione a parte merita la regione Umbria che nel 1987, facendo seguito all'attività di catalogazione avviata a livello regionale, ha intrapreso i lavori per la costituzione di una collana editoriale intitolata *Catalogo regionale dei beni culturali dell'Umbria* e nello stesso anno, prima ancora dell'introduzione della L.R. 3 maggio 1990, ha indetto e finanziato un corso di formazione per personale intramuseale.

rietà delle seppur numerose iniziative che proliferano nel settore culturale, la progettazione, la realizzazione e la conseguente valutazione di economie connesse alla cultura sono attività che costituiscono, proprio a causa della loro natura principalmente immateriale<sup>15</sup>, una sfida anche per le moderne teorie sulla gestione d'impresa.

È in questo contesto che, al fine di organizzare in maniera integrata le risorse culturali di un territorio, reti, sistemi e distretti sono stati progressivamente considerati possibili strumenti gestionali anche per l'implementazione di forme di sviluppo locale *culture-driven*. Nonostante il crescente interesse verso i vantaggi dell'organizzazione in rete, permane però una certa confusione nella definizione di peculiarità e obiettivi di modelli organizzativi differenti, spesso rispondenti a diverse esigenze e in diversi contesti di riferimento<sup>16</sup>.

Al fine di definire più in particolare le basi su cui fondare lo sviluppo dei piccoli musei locali come quelli marchigiani ci sembra dunque opportuno procedere attraverso un'analisi dettagliata della letteratura prodotta sull'argomento per lo specifico caso museale.

I primi modelli interorganizzativi propri della gestione d'impresa sono stati applicati al settore dei beni culturali a partire dagli anni '90, prospettando notevoli possibilità di crescita e sviluppo per i musei, in particolare per gli istituti di piccole dimensioni che costituiscono la maggioranza dei musei italiani. Pur con le dovute differenze, l'effettivo sviluppo di alcune forme organizzative sembra però aver conosciuto una battuta d'arresto, tanto che reti, sistemi e distretti oggi identificano ancora troppo spesso obiettivi da raggiungere, piuttosto che reali e funzionali strutture organizzative.

Per rete (o *network*)<sup>17</sup> qui si intende, secondo la definizione proposta da Walter W. Powell e Laurel Smith-Doerr, «una trama di relazioni non com-

<sup>15</sup> Cfr. P. L. Sacco, S. Pedrini, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, «Il Risparmio», vol. 51 (3), 2003, pp. 101-155.

<sup>16</sup> In merito all'abuso di termini dovuto ad un deficit teorico e alla mancanza di un lessico condiviso, avverte giustamente Tommaso Cinti che «termini come “cluster” e “distretto” culturale stanno diventando di uso comune anche nel lessico (e nei piani strategici) dei *policy makers*, con il rischio di una loro banalizzazione conseguente alla necessità di doverli rendere operativi» (T. Cinti, *Musei e territorio. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*, Roma, Carocci, 2007, p. 11).

<sup>17</sup> Si noti in particolare l'accezione che, rispetto all'italiano «rete», assume il vocabolo inglese *network*, letteralmente traducibile in «lavoro in rete», con un'insita, seppur implicita, focalizzazione non semplicemente sulla maglia di nodi e relazioni che definisce l'infrastruttura dell'organizzazione simile ad una rete (*net*), ma sulla dinamica delle possibili e variabili relazioni che si instaurano tra i nodi, nonché sullo scambio e sulla condivisione di lavoro (*work*), determinando un non trascurabile spostamento di livello (*dalla struttura al sistema*). Per il rapporto tra *componenti/struttura* e *relazioni/sistema* si veda G.M. Golinelli, S. Barile, *Nascita ed evoluzione nel pensiero sistemico*, in S. Barile (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale* (ASV), Torino, Giappichelli, 2006, pp. 27-43.

petitive tra entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria»<sup>18</sup>, finalizzata al raggiungimento di obiettivi non conseguibili dalle singole organizzazioni<sup>19</sup>. Diverse, seppur di non minore importanza, sono le reti di informazione, produzione e scambio di dati che, per quanto riguarda i musei, costituiscono un efficace strumento di conoscenza a supporto dell'attività scientifica, senza presupporre l'esistenza di relazioni interorganizzative strutturate<sup>20</sup>. La realizzazione di una rete museale non va infatti confusa con l'implementazione degli strumenti tecnologici che possono agevolare le relazioni interorganizzative o le possibilità di interfacciare il pubblico<sup>21</sup>.

Pur riconoscendo il diverso grado di formalizzazione e coordinamento perseguibile dall'organizzazione in rete, riteniamo invece non determinante la distinzione tra reti e sistemi, effettuata in alcuni casi<sup>22</sup> riconducendo il

<sup>18</sup> W. W. Powell, L. Smith-Doerr, *Network and Economics Life*, in N. J. Smelser, R. Swedberg (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, University Press, 1994, citato in S. Bagdadli, *Le reti di musei*, cit., 2001, p. 2. Per la definizione del concetto di rete si vedano anche: C. J. Fombrun, *Strategies for network research in organizations*, «Academy of Management Review», vol. 7, n. 2, 1982, pp. 280-291; S. Bagdadli, *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, «Economia e management», I, 1995, pp. 110-121.

<sup>19</sup> Cfr. A. H. Van de Ven, *On the nature, formation and maintenance of relations among organizations*, «Academy of Management Review», ottobre 1976, pp. 24-36.

<sup>20</sup> Per le reti di informazione a supporto dell'attività scientifica si vedano: A. Baroncelli, C. Boari, *Musei e reti interorganizzative*, in L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., pp. 407-416; C. Boari, L. Zan, *La Galleria d'Arte Moderna di Bologna tra dinamica imprenditoriale e l'innovazione «istituzione»*, in L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., pp. 85-134; Rullani, *Economia della conoscenza*, cit.

<sup>21</sup> Cfr. Collodi, Crisci, Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, cit., p. 28: «Una pagina web, la creazione di una rete intranet, la diffusione dello strumento della posta elettronica tra i responsabili museali o per la gestione delle visite didattiche, l'adozione di strumenti di e-marketing per la gestione delle informazioni sulla domanda, per il servizio di prenotazione o per il merchandising, ecc. costituiscono esempi di mezzi per raggiungere l'obiettivo di migliorare la collaborazione interorganizzativa o il collegamento con il pubblico e non coincidono con l'oggetto della stessa».

<sup>22</sup> Cfr. Centro Studi TCI (a cura di), *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*, cit.; G. Pinna, *Reti e Sistemi Museali*, «Nuova Museologia», n. 10, giugno 2004, pp. 26-29. Giovanni Pinna, più in particolare, riferendosi alla teoria dei sistemi di Von Bertalanffy, considera il sistema un'organizzazione verticistica delle collaborazioni foriera di generare svantaggi soprattutto sul piano della produttività culturale, agendo negativamente sulla individualità e sulla specificità culturale dei singoli musei aderenti: «mentre infatti l'organizzazione piramidale del sistema e la sua capacità omologatrice dei singoli partecipanti – tendenza a rendere i partecipanti tutti uguali nella forma e nei significati e ad abolire le singole identità – fanno del sistema uno strumento di controllo sui contenuti e sull'azione culturale dei musei, la rete, con la sua organizzazione paritaria che garantisce le disuguaglianze, la libertà di associazione e le singole identità, non è utilizzabile come strumento politico. La maggior differenza fra rete e sistema risiede nel fatto che mentre la prima

concetto di rete a «forme di partenariato e di collaborazione non gerarchizzate»<sup>23</sup> e il sistema ad un intreccio più organico, «preordinato e predeterminato nelle finalità e negli obiettivi»<sup>24</sup>. Fallimentare, infatti, sarebbe un progetto di rete che, pur svolgendo attività suscettibili di mutare nel tempo, non fosse fondato su finalità ed obiettivi predeterminati<sup>25</sup>. Più in particolare, Fernando Alberti sostiene che la nozione di sistema museale, a differenza di quella di rete, va riferita alle «relazioni che sul territorio la singola entità museale ha con gli altri soggetti privati o pubblici su di esso presenti»<sup>26</sup>, nonché ad un preciso contesto geografico. In realtà, ogni forma

genera plusvalore culturale, la seconda non è in grado di produrre un salto culturale. Mentre, infatti, il *Sistema* è un semplice aggregato di unità, la *Rete* è un'organizzazione che sviluppa proprietà distinte rispetto a quelle delle singole parti costitutive, sviluppa cioè valore aggiunto» (G. Pinna, *Reti e Sistemi Museali*, cit., p. 28). Pinna sembra qui sottolineare i possibili rischi di un'organizzazione verticistica delle diverse forme di associazione museale, piuttosto che le effettive caratteristiche dei sistemi che, come dimostrano anche le embrionali esperienze già avviate sul territorio regionale, mirano alla condivisione di progetti e servizi e al supporto gestionale, e non alla perdita della individualità culturale dei partecipanti e della dialettica tra i soggetti aderenti. Tra gli esempi di sistemi verticistici, tra l'altro, Pinna cita proprio il caso del Sistema museale dell'Umbria, che al contrario è stato più volte considerato un sistema dalla struttura «leggera», ovvero un semplice espediente pratico per far fronte alle esigenze dei musei, piuttosto che un'impalcatura istituzionale dall'assetto organizzativo rigido e gerarchico (cfr. A. Pinna, *Consolidare la Rete: una soluzione per il sistema museale dell'Umbria*, in M. Solari, S. Mazzolini [a cura di], *Reti museali e territorio*, cit., pp. 55-61). Per la distinzione tra reti e sistemi si vedano anche le politiche in materia di musei della Regione Lombardia che distingue *sistemi museali locali* e *reti regionali di musei*. I *sistemi museali locali* – concetto introdotto per la prima volta con la L.R. 5 gennaio 2001, n. 1, *Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia ai sensi del D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 112* – sono modelli innovativi che attuano, attraverso forme di coordinamento, la condivisione di risorse, persone e servizi su base consensuale e cooperativa, ovvero realtà istituzionalizzate con coordinamento funzionale e forte interdipendenza fra le componenti, anche di diversa natura e condizione giuridica, basate su una rete codificata di relazioni tra istituzioni museali di differente titolarità, dimensione e tipologia ed altri servizi culturali che ad essi si correlano, collegate funzionalmente in maniera stabile, al fine di coordinare, integrare e potenziare i servizi offerti al pubblico per un territorio di riferimento. Le *reti regionali di musei*, invece, aggregano musei di tipologie affini che si organizzano per predisporre progetti scientifici di ricerca, valorizzazione e promozione a valore regionale, nazionale e internazionale, andando perlopiù a coincidere con il concetto di rete tematica (cfr. A.M. Ravagnan e M.G. Diani, *Sistemi museali locali e reti regionali di musei in Lombardia*, intervento al Convegno *Reti e sistemi museali in Italia dal D. Lgs 112/98 ad oggi*, ICOM Italia, Mantova, 19 maggio 2008).

<sup>23</sup> Centro Studi TCI (a cura di), *Sistemi museali in Italia*, cit., p. 12.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Non consideriamo in questa sede la definizione di sistema data dalla teoria dei sistemi e applicabile anche alle organizzazioni, singole o in rete, intese come insieme ordinato e connesso di persone e risorse materiali e immateriali, con confini relativamente identificabili, che operano con relativa continuità per il raggiungimento di obiettivi comuni o convergenti.

<sup>26</sup> Alberti, *Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno*, cit., p. 42.



di organizzazione in rete, anche quando prevede assetti variabili, non può prescindere né dal proprio contesto di riferimento né dai rapporti di interazione/integrazione con gli attori pubblici e privati in esso operanti.

Sostanziale, in termini rigorosamente gestionali, è invece l'opportuna distinzione tra reti e organizzazioni *multiunit*,<sup>27</sup> che si caratterizzano per l'appartenenza di tutti i nodi del *network* al medesimo proprietario.

Come ampiamente argomentato da Massimo Montella<sup>28</sup>, l'organizzazione in rete dei musei italiani risponde, prima ancora che ad esigenze economiche, soprattutto ad esigenze culturali, legate alla nozione sistemica e contestuale, oggi ampiamente condivisa, di bene culturale, che non si esaurisce nel pregio dei singoli monumenti, ma comprende, in un'accezione di lata ampiezza antropologica, ogni testimonianza materiale e immateriale avente valore di civiltà capillarmente diffusa sul territorio, nonché le reciproche connessioni e le interdipendenze che legano i documenti e i fenomeni culturali<sup>29</sup>. Questa rinnovata nozione di bene culturale, riferibile al paradigma della complessità e coincidente con il «tutto integrato», trova la sua massima espressione nelle relazioni che percorrono il paesaggio, in un incessante *continuum* spazio-temporale, in cui l'identità di un luogo piuttosto che coincidere con un «già dato» da tutelare, è il prodotto di un'evoluzione determinata da processi consapevoli che hanno agito e che continuano ad agire nel tempo in risposta ai bisogni delle comunità locali.

Dunque, la rete ben si adatta alla specificità italiana, caratterizzata da una capillare diffusione dei musei sul territorio e da una fittissima trama di relazioni che lega un museo ad un altro, e che, oltre ad aggiungere valore alle singole tessere museali, nel passaggio dalle sale espositive all'ambiente esterno, permette di aprire il museo al territorio. In quest'ottica, Patrizia Dragoni<sup>30</sup>, ai fini di un'efficace esplicitazione del potenziale di valore dei musei locali, propone l'adozione della strategia del *museo-rete* che, riallacciando il legame tra un museo e quelli limitrofi, ottiene l'ampliamento della gamma di informazioni e conoscenze riguardanti il territorio nel suo insieme. Già sulla scorta di questi argomenti andrebbe scoraggiato

<sup>27</sup> Per l'analisi di un'organizzazione di tipo *multiunit* si veda: A. Moretti, *Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia*, in L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., pp. 295-330.

<sup>28</sup> Cfr. M. Montella, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2003.

<sup>29</sup> Per la nozione sistemica di bene culturale si veda anche: *La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio*, BIC Notes, n. 5, anno 2, marzo 2006.

<sup>30</sup> Cfr. P. Dragoni, *Antimarketing dei musei?*, «Sinergie», n. 68, settembre-dicembre 2005, pp. 55-74.

ogni tentativo di risolvere i vincoli economico-finanziari degli istituti museali di ridotte dimensioni attraverso l'unificazione in un'unica sede di raccolte che, seppur legate da prossimità geografica, sono diverse per vicissitudini storiche e culturali, onde evitare di lacerare il legame esistente tra le collezioni, anche di modesta entità, e il territorio che le accoglie, con l'unico risultato di concorrere all'impoverimento dei piccoli comuni.

L'organizzazione in rete, senza compromettere la specificità e l'autonomia di ciascun aderente, potrebbe invece essere un'adeguata strategia organizzativa ai fini del superamento dei vincoli organizzativi, produttivi, finanziari ed economico-strutturali propri dei musei di piccole e piccolissime dimensioni, che singolarmente non raggiungono la soglia minima efficiente necessaria a cogliere le opportunità di mercato a cui accedono i grandi istituti culturali. Il panorama dei musei italiani, come ricordano Gianni Lorenzoni e Vincenza Odorici<sup>31</sup>, è infatti caratterizzato dal divario tra poche grandi realtà di successo e una quantità ben più vasta di piccoli musei di interesse locale e di limitata fama che non riescono, singolarmente, ad attrarre l'attenzione degli *stakeholder* locali e i conseguenti investimenti pubblici e privati, fino ad incorrere nel perverso effetto dell'archetipo del «successo a chi ha successo», accentuando ulteriormente gli squilibri nell'allocatione delle risorse e nelle conseguenti preferenze di comunità<sup>32</sup>.

Il problema, per le organizzazioni di dimensioni ridotte, come dimostra anche la situazione museale marchigiana, non riguarda tanto la possibilità di effettuare interventi di restauro o riallestimento, operazioni di rilevante visibilità che, qualora finalizzate ad attività di valorizzazione, possono essere realizzate anche con il concorso di finanziamenti europei che sostengono la spesa per investimenti. Piuttosto, risultano problematici la gestione ordinaria e il sostenimento delle spese ad essa correlate (dal personale di *front office* all'at-

<sup>31</sup> Cfr. G. Lorenzoni, V. Odorici, *Gli archetipi nell'attività museale: un'applicazione del pensiero sistemico*, in *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del convegno svoltosi a Siena 30-31 ottobre 1998, Accademia italiana di economia aziendale, Bologna, CLUEB, 1998, pp. 31-45; G. Lorenzoni, V. Odorici, *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., pp. 387-396.

<sup>32</sup> Cfr. Lorenzoni, Odorici, *Gli archetipi nell'attività museale: un'applicazione del pensiero sistemico*, cit., p. 33: «Il primo problema è relativo alla struttura duale che sembra caratterizzare l'offerta museale italiana, dove molti musei poco visibili vedono peggiorare la loro situazione a dispetto di pochi grandi che attirano un numero enorme di visitatori. Il secondo problema è costituito dai limiti degli interventi istituzionali a sostegno dei musei, focalizzati sulla scarsità delle risorse a disposizione di queste organizzazioni». A ciò occorre aggiungere che la mancanza di risorse viene spesso interpretata come il problema piuttosto che come il sintomo, con il risultato che si finisce per dipendere sempre più dalla soluzione sintomatica, con conseguenti ripercussioni sull'efficacia del processo di ricerca e sviluppo della soluzione definitiva.

tività di manutenzione), per il concorso di una serie di fattori, imputabili da un lato alla scarsa visibilità delle incombenze ordinarie e, dall'altro, al fatto che la spesa corrente, compresa già dal patto di stabilità nazionale, non è assistita dall'Unione Europea.

Questa situazione risulta particolarmente gravosa per l'Italia dove il 70% dei Comuni è costituito da nuclei inferiori a 5.000 abitanti, che coprono l'80% del territorio italiano<sup>33</sup>, con una scala di produzione, di gran lunga inferiore alla soglia minima efficiente, che si ripercuote sulla struttura operativa, sempre deficitaria rispetto alle necessità, e, conseguentemente, sulla quantità e sulla qualità dei servizi<sup>34</sup>. E se non sembrano sostenibili i tentativi, per giunta fallimentari, di unificazione dei piccoli Comuni, in quanto operazioni che rischierebbero di cancellare la ricchezza e la diversità storico-culturale di ogni Comune, le esperienze delle unioni e delle associazioni intercomunali, possono invece fornire uno stimolo anche allo sviluppo del sistema dei beni culturali, per la possibilità di conseguire risparmi, economie di scala o incrementi nella qualità e quantità dei servizi offerti per effetto del processo di associazione dei servizi. L'organizzazione in rete, attraverso la ripartizione dei costi fissi e la possibilità di economie di scala nelle tre macroaree di attività dei musei (scientifico-culturale, amministrativa e tecnica)<sup>35</sup>, permetterebbe il raggiungimento del confine efficiente delle diverse attività e la conseguente soluzione del problema dimensionale, coniugando l'autonomia dei soggetti aderenti alla rete con la necessità di affrontare le criticità strutturali ed organizzative. Volgendo in positivo, mediante opportune strategie, il vincolo della piccola dimensione aziendale<sup>36</sup>, la rete creerebbe le condizioni per un'adeguata valorizzazione dei musei locali, caratterizzati da raccolte di ridotta quantità e non eccelso valore estetico-monumentale, ma capillarmente legate al territorio che le ospita e ai musei circostanti, dando corpo di azione tecnica alla felice espressione di Richard Normann «*small is beautiful at large scale*»<sup>37</sup>.

La situazione italiana, segnatamente per i musei di piccole dimensioni, in particolar modo di interesse locale, rivela infatti numerosi casi di inefficienza operativa. Se da un lato alcuni musei cercano di ampliare la gamma dei servi-

<sup>33</sup> Cfr. Montella, *Musei e beni culturali*, cit., p. 329.

<sup>34</sup> Questi dati rivelano, dunque, il rischio delle azioni di decentramento fiscale e amministrativo, qualora non supportato da un patrimonio umano e finanziario necessario per l'esercizio delle funzioni trasferite o delegate.

<sup>35</sup> Cfr. L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit.

<sup>36</sup> Cfr. M. Bianchi, *L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali*, in A. Roncaccioli (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Padova, Cedam, 1996, pp. 45-65.

<sup>37</sup> Cfr. R. Normann, *Management for growth*, Chichester, Wiley, 1979.

zi, anche commerciali, offerti (estensione orari di apertura, pubblicazione di guide e cataloghi, ecc.), senza che però l'aumento della spesa sia compensata dai ricavi, dall'altro una quota sempre maggiore di musei preferisce agire sulla sfera dei costi, riducendo progressivamente le prestazioni offerte. L'immediata conseguenza di quest'ultima strategia è il rischio che musei di piccole dimensioni, anche se opportunamente restaurati e riallestiti, per la difficoltà a sostenere le spese del personale, non riescano ad erogare il primario servizio di apertura al pubblico, con l'effetto di non corrispondere adeguatamente alla missione del museo, consistente nell'uso pubblico, oltre che nella conservazione, dei beni culturali. L'effetto del persistere di tali scelte operative si ripercuote, inoltre, sul patrimonio culturale, dal momento che, diminuendo le possibilità di fruizione, si riduce la possibilità di attrarre finanziamenti, anche per l'ordinaria attività di manutenzione, con il rischio dell'avvio di un processo di progressivo degrado, come immediata conseguenza dell'abbandono. La gestione dei musei italiani sconta da questo punto di vista le «superstizioni diffuse»<sup>38</sup> sul tema dell'applicazione dell'economia al settore dei beni culturali, con conseguente ritardo nella definizione di idonee linee strategiche e scarsa capacità di gestione della necessaria innovazione dei processi di gestione.

In queste situazioni, piuttosto che ricorrere all'acritica assunzione di modelli di gestione elaborati in contesti socio-economici e culturali anche molto diversi da quello italiano, converrebbe, invece, affidarsi alla possibile rilevanza pratica di alcuni modelli teorici qualora supportati dai risultati della ricerca empirica, attraverso l'avvio di un processo costante di sperimentazione e apprendimento<sup>39</sup>. La definizione di un paradigma gestionale funzionale al superamento dei vincoli interni di musei e raccolte di interesse locale può infatti trovare adeguati modelli organizzativi nell'architettura di sviluppo elaborata, in particolar modo in Italia, dalle imprese minori, deboli singolarmente sotto il profilo competitivo, strutturale e finanziario, ma capaci di definire in modo soddisfacente i confini di ogni attività ricorrendo ad economie di aggregazione, attraverso la formalizzazione delle interdipendenze in strutture organizzative e sistemi coerenti, nonché attraverso il ricorso alla possibilità di acquistare all'esterno componenti da assemblare o di effettuare lavorazioni esterne<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., p. 11.

<sup>39</sup> Cfr. G. Lorenzoni, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 14: «Le nostre organizzazioni non si sviluppano per vie interne, attraverso investimenti diretti e paralleli incrementi del personale. Al contrario si sviluppano aumentando i legami e i rapporti con imprese esterne, impiegandoli diffusamente, facendoli diventare elementi portanti del proprio processo di sviluppo. Tutto ciò avviene aumentando il fatturato senza incrementi paralleli di investimenti e di addetti. Da una concezione dell'organizzazione

Per quanto riguarda le determinanti delle reti<sup>41</sup>, innanzitutto, va considerata l'*efficienza economico-organizzativa*, che, attraverso la riduzione dei costi di transazione (in particolare di contrattualizzazione e controllo), permetterebbe di conseguire le auspiccate economie di scala, consistenti nella diminuzione dei costi minimi unitari, oltre che nella possibilità di saturare la capacità produttiva di personale, spesso altamente qualificato, altrimenti inutilizzato. In questo modo, dunque, si ridurrebbe, per ogni soggetto aderente alla rete, il peso dei costi fissi, mentre maggiore sarebbe la possibilità di far fronte alle incombenze della gestione ordinaria.

Le reti, in secondo luogo, possono trovare una spiegazione nell'*efficienza processuale*, riscontrabile in situazioni di isomorfismo e collaborazione, fondate su condizioni organizzative quali la similarità, la reciprocità e la preesistenza di relazioni sociali. È questo il caso di molti musei di proprietà comunale legati, oltre che da prossimità geografica ed isomorfismo istituzionale, da una simile situazione economica e da comuni vicende storico-culturali. Per le stesse ragioni più difficile risulta l'organizzazione in rete di musei con differente assetto proprietario-istituzionale, come nel caso delle reti tra musei ecclesiastici e musei civici, sebbene notevoli siano i punti di contatto da un punto di vista storico-culturale locale.

Infine, a giustificare la costituzione di reti concorre la *complementarità delle risorse* idiosincratiche ai fini della creazione di valore, con particolare riguardo alla già citata trama di relazioni che connette non solo le singole raccolte, ma anche l'insieme delle raccolte al territorio.

A queste motivazioni potremmo aggiungerne altre, spesso concomitanti, se, a determinare la costituzione di reti, sono le leggi o i regolamenti (*necessità*), la ricerca di maggiore credibilità (*legittimità*) o il tentativo di far fronte alla scarsità di risorse (*stabilità*). Tra i benefici conseguibili dall'organizzazione in rete va segnalata, inoltre, la possibilità di acquisire una migliore posizione competitiva e avvicinare fonti di competenze e di risorse aggiuntive inaccessibili alle organizzazioni singole<sup>42</sup>. L'organizzazione in rete, inoltre, garantirebbe il conseguimento di progetti più qualificati, la possibilità di scambio di informazioni e dotazioni, l'ampliamento della varietà dei servizi offerti, la legittimazione nei confronti di altre istituzioni, il miglioramento dell'immagine e la conseguente attrazione di maggiori finanziamenti esterni, prospet-

tutta centrata sui rapporti organizzativi interni e sull'autosufficienza, si passa ad un modo di prefigurare e di svolgere l'attività fondandosi su sostanziosi apporti esterni, su rapporti interorganizzativi diffusi».

<sup>41</sup> Per una disanima più approfondita sulle determinanti delle reti si veda: S. Bagdadli, *Le reti di musei*, cit., pp. 8-11.

<sup>42</sup> Montella, *Musei e beni culturali*, cit., p. 342.

tando la possibilità di instaurare rapporti interorganizzativi diffusi, che, come per le piccole imprese, costituisce uno dei maggiori fattori di innovazione.

Elena Bonel ed Andrea Moretti<sup>43</sup>, partendo dagli studi interorganizzativi<sup>44</sup>, hanno individuato quattro differenti tipologie di interdipendenza riconoscibili anche nel settore museale: l'*interdipendenza comune*, «caratterizzata da rapporti in cui ognuna delle parti coinvolte fornisce un proprio contributo alla relazione»<sup>45</sup>, traendo giovamento dalla creazione di un *pool* di risorse comuni a disposizione degli attori del *network*; l'*interdipendenza intensiva*, basata su risorse complementari e caratterizzata dallo svolgimento congiunto di diverse attività da parte di soggetti differenti<sup>46</sup>; l'*interdipendenza sequenziale*, tipicamente di tipo transattivo, «in cui il legame tra due attività è dato dal fatto che l'*output* della prima attività costituisce l'*input* per la seconda»<sup>47</sup>; l'*interdipendenza reciproca*, basata su una sequenzialità bidirezionale, che può richiedere, per la gestione della complessità delle relazioni, competenze specifiche in ogni diversa occasione, da gestire attraverso unità sovraordinate che affrontino di volta in volta le problematiche che si presentano<sup>48</sup>. Gli stessi autori, partendo dall'analisi della letteratura esistente<sup>49</sup>, hanno inoltre distinto tre differenti logiche alla base dei rapporti interorganizzativi: una *logica di squadra*, che si instaura quando soggetti interdipendenti hanno interessi convergenti<sup>50</sup>; una *logica di fondazione*, adottabile quando, nonostante la diver-

<sup>43</sup> E. Bonel, A. Moretti, *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione*, in B. Sibilio Parri (a cura di), *Creare e valorizzare i distretti museali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 131-152. Sullo stesso argomento si veda anche: Collodi, Crisci, Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, cit., pp. 25-53.

<sup>44</sup> Cfr. J. D. Thompson, *Organizations in action*, London, McGraw-Hill, 1967; trad. it. *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi, 1988; O. E. Williamson, *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, «American Journal of Sociology», n. 87, 1981, pp. 548-577.

<sup>45</sup> Bonel, Moretti, *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali*, cit., p. 136. In ambito museale appartengono a questa categoria le relazioni instaurate nell'ambito di ricerche scientifiche sugli stessi temi.

<sup>46</sup> In ambito museale rientra in questa tipologia di servizio culturale l'organizzazione di eventi culturali che coinvolgono enti differenti su un medesimo progetto, nello stesso periodo e sullo stesso territorio.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 138. In ambito museale appartengono a questa categoria le attività sequenziali connesse alla realizzazione di un'esposizione e svolte da diversi attori.

<sup>48</sup> In ambito museale si segnalano forme di coordinamento nell'ambito della programmazione complessiva delle attività turistico-culturali di un territorio.

<sup>49</sup> J. Marschak, *Towards an Economic Theory of Organization and Information*, in C. Hamilton Coombs, R. L. Davis, R. McDowell Thrall (a cura di), *Decision Processes*, New York, John Wiley, 1954, pp. 187-220.

<sup>50</sup> In ambito museale questa logica è riscontrabile nelle relazioni non formalizzate che legano operatori museali di un medesimo territorio per lo scambio di risorse conoscitive e reputazionali.

sa gerarchia di preferenze, è possibile accordarsi su criteri e procedure per la distribuzione delle risorse in base al peso relativo degli attori e all'intensità delle preferenze<sup>51</sup>; una *logica di coalizione*, che presuppone preferenze non uniformi e la necessità di conciliare sulla base di criteri generali il peso delle parti sulla funzione di preferenza e sulla distribuzione dei diritti e delle risorse<sup>52</sup>. La distinzione delle differenti tipologie di interdipendenza e delle logiche alla base dei rapporti interorganizzativi, pur riuscendo sul piano dell'analisi a calare adeguatamente paradigmi aziendali allo specifico settore culturale, sconta però il limite di non riuscire a definire delle possibili strategie di sviluppo degli assetti organizzativi museali, finalizzati al superamento dei vincoli delle gestioni singole. Il rischio così è quello di approdare ad una sovrastruttura teorico-descrittiva, piuttosto che alla necessaria definizione di un'auspicabile infrastruttura di relazioni di valenza pratico-normativa.

Alla stessa stregua l'individuazione delle differenti tipologie di rete<sup>53</sup>, se non supportata dall'attenzione alle esigenze e agli obiettivi specifici di ogni contesto di indagine, come avverte Massimo Montella, rischia di disegnare un'astratta tassonomia di possibili formule organizzative mai sufficientemente completa e, soprattutto, improbabile nella realtà<sup>54</sup>. In particolare, la distinzione tra *reti sociali*, non formalizzate da contratti interni o esterni, basate su relazioni sociali preesistenti e caratterizzate da reciprocità e condivisione di informazioni, *reti burocratiche*, caratterizzate dalla codificazione dell'informazione e della comunicazione ovvero da una base contrattuale formale, e *reti proprietarie*, basate su un riallineamento degli obiettivi tramite incentivi *ex ante* e su un collegamento tra imprese garantito dal possesso di azioni<sup>55</sup>, non tiene conto della flessibilità dell'organizzazione reticolare, soggetta non solo a successive e possibili modifiche nel tempo, in risposta al variare del contesto e delle rela-

<sup>51</sup> In ambito museale si può parlare di logica di fondazione nel caso della gestione di eventi temporanei, stagioni di eventi o pacchetti turistici.

<sup>52</sup> In ambito territoriale la logica di coalizione si può riscontrare ad esempio nella gestione dei servizi di accessibilità in un'area attraverso la costituzione di un nuovo soggetto.

<sup>53</sup> Per le tipologie di reti si vedano: A. Grandori, *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, «Economia & Management», vol. 7, 1989, pp. 28-40; S. Bagdadli, *Le reti di musei*, cit.; S. Bagdadli, *Musei in rete: alcune riflessioni sull'esperienza italiana*, in L. Pilotti (a cura di), *Conoscere l'arte per conoscere*, Padova, Cedam, 2003, pp. 321-326; Collodi, Crisci, Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, cit., pp. 25-53.

<sup>54</sup> Montella, *Musei e beni culturali*, cit.

<sup>55</sup> Bonel e Moretti riscontrano reti sociali nelle configurazioni distrettuali, reti burocratiche nei network «conseguenti le regolamentazioni nazionali e/o locali relative alla gestione della conservazione che producano conseguenze amministrative procedurali» (Bonel, Moretti, *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali*, cit., p. 145), e reti di coalizione, fondate sulla suddivisione dei diritti proprietari, nelle fondazioni, nelle fondazioni di partecipazione e nelle società di scopo.

zioni tra i soggetti aderenti, ma anche e soprattutto all'esigenza di gestire servizi differenti che trovano il loro confine efficiente su scala non necessariamente coincidente.

In relazione a questo specifico tema è infine opportuno analizzare i vantaggi e gli svantaggi dell'organizzazione reticolare del patrimonio culturale quando improntata sul modello distrettuale<sup>56</sup>, ovvero su un'opportuna integrazione dello *stock* di capitale culturale materiale ed immateriale con l'insieme delle risorse e dei processi produttivi locali<sup>57</sup>, nell'ambito di un contesto geografico dai confini ben definiti<sup>58</sup>. Il distretto, dunque, oltre a distinguersi come sistema spazialmente delimitato, si caratterizza, come opportunamente argomentato da Pietro Valentino, per l'attivazione di sinergie che si estendono anche a benefici economici e culturali che la maglia di relazioni tra i musei e le altre risorse del territorio è in grado di attivare. Maurizio Carta, in particolare, partendo da questi presupposti, si fa promotore di una gestione del patrimonio culturale orientata verso politiche di sviluppo compatibili con i valori del territorio, attraverso l'interazione tra l'*armatura culturale* dei luoghi, intesa come matrice formativa delle identità locali e come strumento attivo di sviluppo locale, e il sistema di servizi e filiere produttive che vi gravitano intorno, l'attivazione di politiche di rete e l'esplicitazione della componente «attiva e prospettiva» della valorizzazione del patrimonio culturale<sup>59</sup>.

Walter Santagata, mettendo a confronto la nozione di distretto culturale con quella di sistema/rete museale, attribuisce al primo la capacità di costruire un'atmosfera culturale e un'immagine unitaria del territorio, che mancherebbero alla rete, caratterizzata piuttosto dalla mescolanza di entità eterogenee e non gerarchizzate e dalla meccanica giustapposizione di com-

<sup>56</sup> Cfr. W. Santagata, *Sarà a distretti la cultura del Duemila*, «Il Giornale dell'arte», n. 185, febbraio 2000, p. 34; P. A. Valentino, *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

<sup>57</sup> «Le risorse culturali che fondano il distretto sono costituite da quel patrimonio di oggetti e di “tecniche di produzione” che, prodotto dal lavoro dell'uomo e dall'agire della natura, viene conservato e trasmesso da una generazione all'altra in quanto ha la capacità, riconosciuta “socialmente”, di soddisfare o un bisogno estetico o un bisogno di “memoria storica”. Questo patrimonio può, perciò, essere tangibile o intangibile, riproducibile o non riproducibile» (P. A. Valentino, *Le trame del territorio*, cit., pp. 65-66).

<sup>58</sup> Si veda anche Centro Studi TCI (a cura di), *Sistemi museali in Italia*, cit., pp. 12-13.

<sup>59</sup> Cfr. M. Carta, *Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale*, «Economia della cultura», n. 1, anno XIV, 2004, pp. 39-56. Per un'analisi delle caratteristiche e dei processi identificativi di un distretto si veda anche: L. Lazzaletti, *Note sul modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi ad alta densità culturale*, «Sviluppo locale», XI, 26 (2/2004-2005), pp. 73-89.



petenze per ridurre i costi di gestione<sup>60</sup>. Relativamente all'ambito museale più opportuna ci sembra la distinzione effettuata da Tommaso Cinti, che considera la gestione in rete un sistema di condivisione di risorse, servizi e attività, e il *cluster* museale una «trama di relazioni attivate con altre tipologie di attori, economici, non economici e istituzionali, senza necessariamente essere finalizzate all'istituzione di una rete»<sup>61</sup>.

Il concetto di distretto culturale, nato in ambito anglosassone per definire un'alta concentrazione (*cluster*) di attività artistiche in uno stesso contesto territoriale<sup>62</sup>, giunge così ad individuare un sistema di relazioni che connette non solo le attività per la valorizzazione delle risorse culturali e ambientali, tangibili e intangibili, locali in un processo integrato di valorizzazione, ma anche l'insieme di queste attività alle infrastrutture, ai servizi, alle professionalità e alle imprese che operano sul territorio<sup>63</sup>.

Un progetto di sviluppo economico costruito sul modello distrettuale di matrice industriale<sup>64</sup>, richiede, inoltre, un elevato livello di capitale sociale

<sup>60</sup> Cfr. Alberti, *Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno*, cit., p. 46. In realtà, come vedremo più avanti, il distretto, piuttosto che fornire un'immagine unitaria del territorio, rischia di promuoverne una conoscenza limitata, mentre la rete, qualora fondata sulla condivisione degli stessi obiettivi, può superare il rischio di una semplice riduzione dei costi gestione e di una meccanica giustapposizione di competenze, attraverso la progettazione e realizzazione di attività di conservazione e valorizzazione volte ad esplicitare l'ampia gamma di valori che sostanzia l'identità territoriale.

<sup>61</sup> Cinti, *Musei e territorio*, cit., p. 13.

<sup>62</sup> L'organizzazione distrettuale delle attività e delle istituzioni culturali già sperimentata a partire dagli anni '80 in Gran Bretagna (Glasgow, Liverpool, Manchester), per poi diffondersi più ampiamente in Europa (Rotterdam, Barcellona, Bilbao) con particolare attenzione alla gestione delle *performing arts* e dell'arte contemporanea e con lo scopo di riqualificare specifiche aree urbane, si caratterizza negli Stati Uniti per l'intento di specializzare un settore urbano per farne il luogo privilegiato per l'insediamento di attività artistiche e culturali (Boston, Forth Worth, Pittsburgh, Saint Louis, Baltimora, Newark). Cfr. Valentino, *Le trame del territorio.*, cit. e W. Santagata, *I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti*, «Economia della cultura», n. 2, anno XV, 2005, pp. 141-152.

<sup>63</sup> Cfr. Valentino, *Le trame del territorio.*, cit., p. 20.

<sup>64</sup> In Italia il punto di partenza degli studi sui distretti culturali è costituito dalle teorie di matrice economico-industriale e, dunque, dall'analisi delle *relazioni* che si instaurano tra i soggetti che insistono su uno stesso territorio. Il distretto industriale «nell'accezione di Marshall, e poi di Becattini, è costituito da una concentrazione di piccole imprese indipendenti, geograficamente localizzate, che cooperano tra loro e possono organizzare la produzione in modo efficiente, grazie ai flussi di economie esterne che derivano dall'insieme di conoscenze, valori, persone e istituzioni caratterizzanti la società e il territorio all'interno del quale il distretto si colloca». (Sacco, Pedrini, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, cit., p. 112). Ne consegue che la peculiarità del distretto industriale non è solo la concentrazione delle imprese, ma anche l'apprendimento diffuso e il processo spontaneo di auto-organizzazione che ne determinano la crescita e lo sviluppo. Per la trasposizione del modello distrettuale industriale al settore culturale si veda Lazzaretti, *Note sul modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi ad alta*

localizzato (capitale marshalliano), inteso come risultato di un insieme di dotazioni di risorse immateriali (conoscenza, competenza ed esperienza): il capitale culturale distrettuale non si esaurisce con lo *stock* di capitale culturale tangibile ed intangibile (opere d'arte, riti, ecc.), ma comprende il capitale intellettuale, sociale e relazionale di un territorio (idee e valori condivisi), venendo ad includere i saperi e le conoscenze tacite che si sono sedimentate in luogo nel corso del tempo. Dunque, l'organizzazione della cultura in chiave distrettuale, lungi dal limitarsi allo stanco sfruttamento delle rendite, presuppone la condivisione di valori e obiettivi e la partecipazione di tutti gli attori locali ad un progetto comune. In questo senso, per quanto riguarda i musei e il patrimonio culturale diffuso sul territorio, potremmo parlare di organizzazione distrettuale (*distretto museale*) solo se i beni culturali costituiscono l'effettivo motore di sviluppo di altre imprese e se esiste una politica culturale e gestionale ampiamente condivisa, fondata sulla trasmissione di un valore identitario comunemente riconosciuto al patrimonio.

A differenza del distretto industriale, nel caso italiano, in riferimento all'organizzazione dei beni culturali pubblici, il distretto culturale non può infine prescindere da una specifica azione di *policy*, ovvero dall'azione di istituzioni che ne sovrintendano l'avvio e lo sviluppo e dall'assunzione di una forma istituzionale ed organizzativa, partendo dall'individuazione dell'*asset* di valore strategico su cui innestare il processo di valorizzazione, attraverso la promozione e l'interrelazione di attività focalizzate su una caratterizzazione produttiva ampiamente riconosciuta d'eccellenza.

Walter Santagata, insistendo sul valore idiosincratico della cultura<sup>65</sup>, individua quattro differenti tipologie di distretto culturale di cui due distrettuali *stricto sensu* e due *Quasi Cultural district*<sup>66</sup>. Appartengono alla prima categoria l'*Industrial cultural district*, distretto industriale specializzato in prodotti culturali e, in quanto tale, auto-organizzato e privo di istituzioni trainanti, e l'*Institutional cultural district*, forma distrettuale caratterizzata dalla presenza di istituzioni formali e dalla tutela dei diritti di proprietà e di marchio limitatamente ad un'area territoriale. Sono,

*densità culturale*, cit., p. 74: «La distrettualizzazione culturale è un modello di sviluppo economico sostenibile basato sul trinomio cultura/economia/società, sugli assi risorse/attori/comunità e sulle differenze artistiche, culturali e ambientali dei luoghi. Il fulcro è rappresentato dalla «cultura come risorsa» per le città e le regioni europee in una prospettiva di sviluppo locale mutuata dal distretto industriale».

<sup>65</sup> Cfr. W. Santagata, *Economia creativa e distretti culturali*, cit.

<sup>66</sup> Cfr. W. Santagata, *Sarà a distretti la cultura del Duemila*, cit.; W. Santagata, *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*, Bologna, Il Mulino, 2007.

invece, da riferire al secondo gruppo il *Museum cultural district*, collocato all'interno dei centri storici e costituito per iniziativa delle amministrazioni locali per valorizzare *asset* di grande valore, e il *Metropolitan cultural district*, coincidente con le città d'arte e della cultura e caratterizzato da un'alta concentrazione di eventi culturali. Sebbene tra queste categorie il *Museum cultural district* possa sembrare la forma distrettuale più adatta all'organizzazione dei musei e dei beni culturali diffusi sul territorio, è comunque opportuno segnalare che, nel caso dell'organizzazione del patrimonio culturale periferico, la ristretta dimensione del centro storico non consente di conseguire tutti i benefici economici connessi alla valorizzazione dei beni culturali.

Secondo l'argomentazione di Pierluigi Sacco e Sabrina Pedrini l'organizzazione distrettuale dovrebbe integrare le quattro forme proposte da Santagata<sup>67</sup>: capacità auto-organizzativa imprenditoriale, promozione dei prodotti locali, forma evoluta di tutela e promozione delle produzioni locali, valorizzazione del patrimonio culturale preesistente e produzione e diffusione di idee innovative. Ne consegue che la possibile applicazione dell'organizzazione distrettuale allo specifico caso museale italiano pone una serie di nodi e punti critici da sciogliere. In primo luogo, proprio per la sua caratterizzazione territoriale, il distretto museale imbriglia negli stessi confini attività e servizi che potrebbero trovare la loro dimensione ottimale su scala differente. In secondo luogo, delimitando e tipizzando un ambito territoriale sul fondamento di un *asset*, si rischia di scadere in operazioni culturali banalizzanti, semplificando drasticamente la complessità dell'ampia gamma di valori di un territorio, irriducibili alla specificità, ancorché eccellente, di una delle sue produzioni<sup>68</sup>. Infine, come già ampiamente argomentato, alla base dello sviluppo di un distretto museale, al di là dell'impegno politico che ne determina l'avvio, deve esserci la capacità diffusa di

<sup>67</sup> Cfr. Sacco, Pedrini, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, cit., pp. 132-133: «I quattro tipi di distretto individuati da Santagata sono tra loro potenzialmente complementari e quindi compatibili, anche se incarnano diverse concezioni dello sviluppo culturale. Ma essi sembrano scontare un limite storico, rappresentano più delle forme ibride all'interno di un processo di transizione dallo scenario industriale a quello post-industriale nel quale la cultura acquisisce progressivamente importanza e centralità, piuttosto che delle forme organizzative interamente compiute. Per quanto suggestiva e interessante, la tipologia di distretti culturali individuata da Santagata rimane quindi a nostro parere ancora legata ad una concezione troppo parziale del distretto: i quattro casi sono più sezioni parziali di un modello distrettuale vitale piuttosto che modelli capaci di svilupparsi e di permanere autonomamente».

<sup>68</sup> Questa operazione risulta ancora più difficile per l'organizzazione dei musei locali, di ridotte dimensioni e di limitata fama, ma contenenti testimonianze materiali di civiltà di varia tipologia (reperti archeologici, oggetti devozionali, strumenti da lavoro, ecc.).

attribuire senso e valore al patrimonio culturale e alle attività su di esso innestate<sup>69</sup>. Su questo specifico aspetto è opportuno ricordare che, sebbene le produzioni culturali siano oggi ampiamente considerate una risorsa in grado di favorire il rafforzamento del senso di appartenenza al territorio, la capacità dei musei di generare coscienza e coesione sociale pertiene ancora troppo spesso alla dimensione degli auspici politici piuttosto che alle dotazioni effettive del tessuto sociale territoriale.

Dunque, piuttosto che una strategia di gestione, il distretto culturale potrebbe essere un possibile obiettivo di secondo periodo<sup>70</sup>, che si focalizzi però su una valorizzazione *multi-asset* oltre che *multi-filiera*<sup>71</sup>, cui deve precedere la costituzione di una rete di relazioni tra musei e imprese erogatrici di servizi finalizzata prima di tutto al raggiungimento del confine efficiente delle attività necessarie ad un adeguato funzionamento dei musei.

Non esistendo una ricetta buona per tutte le situazioni, sarà dunque necessario ricorrere ai principi di adeguatezza e flessibilità, individuando prioritariamente dimensioni ed intensità delle relazioni da costruire sul territorio, che proprio nell'organizzazione in rete trovano uno sviluppo possibile.

### 3. *L'organizzazione postfordista dei musei marchigiani: verso il museo-impresa rete*

Relativamente all'implementazione del sistema museale regionale, partendo dall'assunto che l'obiettivo da raggiungere è il miglioramento dei livelli di dotazione e prestazione dei musei locali senza un parallelo aumento dei costi, onde incrementarne la capacità di sviluppare almeno i processi essenziali della catena del valore, così da conseguire una adeguata utilità sociale e, con essa, una maggiore autoremunerazione, il ruolo svolto dalla Regione diviene fondamentale sia per promuovere organizzazioni a rete che conseguano rilevanti economie di scala, sia per la necessaria funzione di

<sup>69</sup> Cfr. Sacco, Pedrini, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, cit.

<sup>70</sup> Nello specifico caso marchigiano ancora troppo scarsi sono i necessari presupposti che ci consentirebbero di parlare di distretto culturale in termini di massa critica di attori e servizi culturali coinvolti e centralità del sistema museale nelle politiche economiche e di sviluppo sociale, ecc. Eventualmente il distretto potrebbe configurarsi, a livello regionale, come un punto di arrivo all'interno del quale agisce una rete di servizi a geometria variabile.

<sup>71</sup> Il distretto culturale deve far emergere tutte le potenzialità di un territorio, attraverso un'integrazione *trasversale* e non semplicemente verticale delle attività culturali ed economiche che su di esso insistono, valorizzando tutte le risorse materiali e immateriali che compongono il valore culturale di un territorio (beni architettonici, archeologici, artistici e demoantropologici) e generando valore per molteplici e differenti settori del sistema produttivo (dall'agricoltura all'artigianato, dal restauro dei beni culturali ai servizi di comunicazione).

guida nel processo di adeguamento agli standard, attraverso l'aggiornamento della legislazione in materia, la definizione di criteri e norme tecniche per la conservazione globale e la valorizzazione dell'intero patrimonio culturale diffuso sul territorio, il sostegno tecnico ai singoli musei e la conseguente allocazione *ad hoc* dei finanziamenti<sup>72</sup>.

Questi importanti obiettivi troverebbero un'efficace concretizzazione all'interno di un progetto condiviso a scala regionale che preveda la stipula di specifiche convenzioni tra Regione Marche e soggetti titolari di musei, per l'individuazione degli impegni di tutte le parti interessate nel processo di adeguamento agli standard<sup>73</sup>. Sulla base delle finalità individuate dalle convenzioni sarebbe così possibile per ogni museo e per i diversi ambiti di azione (manutenzione degli impianti, comunicazione, formazione professionale, ecc.) stabilire gli *step* successivi da raggiungere e la conseguente allocazione delle risorse disponibili.

Riconoscendo il ruolo di tutti i soggetti pubblici e privati operanti a livello locale nelle scelte per l'uso e la valorizzazione del patrimonio culturale, al fine di disciplinare le modalità di negoziazione dei programmi, accanto alla funzione di regia svolta dalla Regione, andrebbe inoltre ulteriormente potenziata la cultura negoziale tra enti locali e territoriali e soggetti diversi introdotta dalla L. 142/90 (ora D. Lgs 267/2000)<sup>74</sup> ed evoluta con la L. 662/96<sup>75</sup>, attraverso la previsione di specifici strumenti pattizi (art. 203 della L. 662/96).

Lo stesso Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio<sup>76</sup> stabilisce al c. 4 dell'art. 112 che «lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi,

<sup>72</sup> La Regione assumerebbe dunque la funzione di organo di governo del sistema museale regionale inteso come sistema vitale «con poteri di indirizzo e coordinamento, in grado di orientare il sistema stesso a soddisfare, in maniera consapevole, un particolare insieme di sovrastemi rilevanti, a valorizzare le risorse in esso presenti e centrare le proprie attività intorno a determinati fattori critici» (M.C. Golinelli, *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli, 2002, p. 141). Secondo l'approccio sistemico vitale l'organo di governo dovrebbe assumere il ruolo di «*interprete/trasduttore/government* sia di interessi locali, afferenti alle componenti del territorio, sia di pressioni sovraordinamentali, provenienti da diversi sovrastemi che insistono sulle dinamiche territoriali». (*ibid.*, p. 143).

<sup>73</sup> Cfr. Appendice (*Linee guida per convenzioni tra Regione e soggetti titolari dei musei per il progressivo adeguamento di musei e raccolte agli standard*).

<sup>74</sup> L. 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali*; D. Lgs 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.

<sup>75</sup> L. 23 dicembre 1996, n. 662, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica*.

<sup>76</sup> D. Lgs 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* e D. Lgs 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*.

relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica. Gli accordi possono essere conclusi su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, e promuovono altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati»<sup>77</sup>.

Facendo leva sui principi di sussidiarietà e di leale collaborazione<sup>78</sup>, al fine di promuovere il concorso dei diversi attori sociali alla formulazione di politiche e programmi attuativi, e con particolare attenzione agli strumenti della programmazione negoziata<sup>79</sup>, sarebbe dunque opportuno progettare *reti museali a geometria variabile*<sup>80</sup>, con dimensioni differenti a seconda della massa critica necessaria all'attivazione dei diversi servizi da erogare (fig. 1)<sup>81</sup>, facendo ricorso, se necessario, anche a fornitori esterni.

<sup>77</sup> Si veda in proposito: M. Cammelli, *Verso un sistema dei beni culturali: il profilo istituzionale*, Conferenza programmatica regionale *Cultura: sparsi e connessi per un progetto unitario e condiviso*, Abbadia di Fiastra, 20-21 ottobre 2006, ora in <[http://www.notizie.cultura.marche.it/2006\\_17\\_10\\_cammelli.asp](http://www.notizie.cultura.marche.it/2006_17_10_cammelli.asp)>: «Per questo aspetto il nuovo art. 112, comma 9, presenta significativa importanza, prevedendo che soggetti pubblici e i privati interessati possano stipulare accordi per “regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali” e istituire “forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni”. Le possibilità che si schiudono – sempre in un’ottica di “risposta” alle criticità del sistema culturale delle Marche – sono molteplici. In particolare possono segnalarsi: la costituzione di “centri acquisti” in comune di beni e servizi; la costituzione di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali (quali prenotazione, abbonamenti, diffusione di offerte di corredo rispetto a quelle culturali); la conclusione di accordi circa l'utilizzo del personale in più luoghi di cultura fino alla creazione di veri e propri “organici di area”; la formulazione e realizzazione di progetti di formazione e aggiornamento del personale addetto ai servizi culturali».

<sup>78</sup> *Costituzione della Repubblica italiana*, art. 120.

<sup>79</sup> «La programmazione negoziata è, prima che una procedura, una cultura, un metodo di governo territoriale che [...] privilegia il confronto e l'incontro delle responsabilità istituzionali, in una logica di sussidiarietà e partenariato, rispetto a forme di autonomia decisionale che, sciolte da vincoli di corresponsabilità, conducono inevitabilmente alla divaricazione delle scelte, alla conseguente polverizzazione delle risorse, all'instabilità degli obiettivi programmatici, alla perdita di controllo su tempi, costi e metodi di realizzazione degli interventi» (P. Petrarola, *Il governo*, in C. Barbati, M. Cammelli e G. Scullo, *Il diritto dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2006, p.170). Per le principali fonti normative sulla programmazione negoziata si vedano: Legge 23 dicembre 1996, n. 662, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica*; Delibera Cipe 21 marzo 1997, *Disciplina della programmazione negoziata*; D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, *Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*, art. 34 (Accordi di programma), comma 1.

<sup>80</sup> Per la variabilità dei confini della rete si veda: M. Montella, *Il museo degli standard: reale o ideale*, in *Un museo su misura: gli standard museali e l'applicazione locale*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto, 2002, p. 74: «Altresì un sistema può essere più o meno esteso territorialmente e diversamente tessuto da relazioni d'insieme “variabile”. In ogni caso, però, occorrono soluzioni condivise circa le finalità, il personale, le modalità di azione».

<sup>81</sup> Se ad esempio i servizi di manutenzione e controllo antifurto e antincendio possono essere utilmente condivisi solo tra nodi molto vicini della rete, i servizi di accoglienza possono essere estesi ad un'area più vasta, fino ad arrivare all'attività editoriale che trova il confine efficiente dell'organizzazione solo su scala regionale.

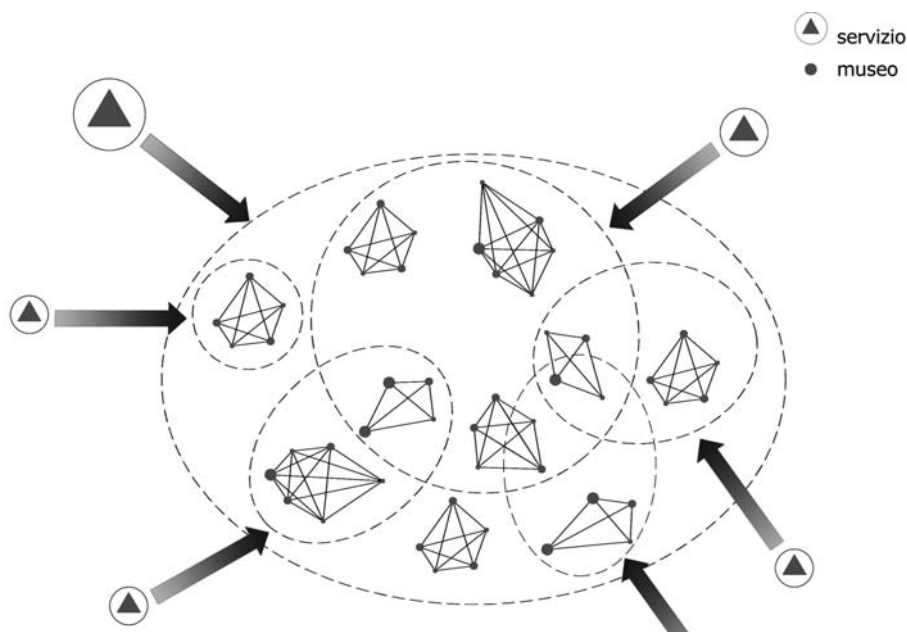


Fig. 1 – Reti a geometria variabile.

Le reti a geometria variabile permetterebbero di conseguire la diminuzione dei costi unitari dei servizi, delle attività e dei materiali necessari al funzionamento dei musei, la riduzione dei carichi amministrativi gravanti sulle singole amministrazioni e, parallelamente, l'incremento della qualità e della quantità di servizi offerti al pubblico, coniugando le opposte esigenze dell'orientamento alle risorse e dell'orientamento al mercato<sup>82</sup>. In un'ottica fondata sia sull'analisi e sulla valutazione delle risorse disponibili (*supply side*) sia sull'interazione con l'utente (*demand side*) le esigenze dell'efficienza gestionale, in termini di rapporto tra *input* utilizzati e *output* ottenuti, andrebbero così connesse alle esigenze dell'efficacia, in termini di qualificazione professionale del personale, qualità dei servizi erogati e soddisfazione dell'utenza.

Cogliendo in particolare le opportunità consentite dalla recente revisione del «Codice» relativamente alla realizzazione di attività di valorizzazione in forma congiunta (art. 115) per l'erogazione di servizi comuni e la realizzazione di acquisti<sup>83</sup>, il museo potrebbe dunque diventare un'*impresa di assemblaggio*<sup>84</sup>, attraverso l'evoluzione dei normali processi di esternaliz-

<sup>82</sup> Cfr. L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., p. 28.

<sup>83</sup> D. Lgs 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*.

<sup>84</sup> Cfr. M. Montella, *La sfida della valorizzazione del patrimonio culturale*, in *Cultura, impresa e Territorio*, in corso di stampa.

zazione in stabili forme di *contracting out* con fornitori esterni di servizi e prodotti finiti e/o semilavorati, in cui la sistematicità delle relazioni, ovvero la relativa ripetitività e il consolidamento nel tempo dei processi di scambio, favorirebbe la possibile riduzione dei costi e il parallelo incremento della qualità e della quantità dei servizi offerti<sup>85</sup>. I musei continuerebbero ad esercitare la funzione di governo mantenendo processi ed attività *core* all'interno della propria struttura organizzativa (la regia delle attività), ma rimodulando, come già ampiamente dimostrato da Gianni Lorenzoni nell'analisi del processo di sviluppo delle imprese minori<sup>86</sup>, i rapporti esterni, attraverso l'intensificazione dei processi di scambio e la riconfigurazione della natura delle relazioni negoziali e organizzative fra imprese<sup>87</sup>.

La formalizzazione delle relazioni sistemiche fra musei, rispondente ai principi di efficienza e flessibilità, potrebbe trovare un'adeguata soluzione non tanto in nuove forme di ingegneria istituzionale (fondazioni, fondazioni di partecipazione, associazioni, ecc.), quanto nella stipula di convenzioni<sup>88</sup>

<sup>85</sup> Cfr. Sottocommissione 2 – *Processi produttivi conformi al dettato degli artt. 6-7-111* della Commissione ministeriale incaricata con D.M. 1 dicembre 2006 «di elaborare una proposta concernente i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica ai sensi dell'art. 114 del “Codice dei beni culturali e del Paesaggio”»: «Un modo di procedere consiste nell'enfatizzare la riuscita di un regime di concessione ampio duraturo e selettivo, che affidi il mandato di gestire il modello di offerta a strutture private qualificate e di congrue dimensioni, su base programmatica e forte autonomia dei concessionari limitando, il ruolo del mandante ad una dimensione di orientamento (non solo iniziale) e di verifica dei risultati».

<sup>86</sup> Cfr. Lorenzoni, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, cit., p. 42: «Se lo sviluppo passa attraverso il disegno di gruppo e/o attraverso la progettazione del ricorso a terzi, si determina in ogni caso un salto di qualità imprenditoriale e manageriale verso dimensioni non di singola area d'affari ma di aree di attività multiple, o comunque l'esigenza di gestire una molteplicità di attività differenti. Il passaggio è da una logica monoimpresa a una logica multiimpresa e il salto di qualità diviene di portata rilevante, in specie se raccordata con le basi e le esperienze di partenza dell'impresa minore». Per il passaggio dal ricorso instabile e casuale ad un ricorso sistematico e deliberato alle imprese esterne si veda anche: C. Boari, A. Grandi, G. Lorenzoni, *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*, «Economia e politica industriale», n. 64, 1989, pp. 283-310.

<sup>87</sup> Tra i possibili effetti positivi si segnala la nascita di nuove imprese nei settori della gestione, del restauro e della conservazione programmata, dell'editoria e degli allestimenti; la conseguente crescita di occupazione diretta e indiretta legata alle strutture culturali; l'intensificazione del rapporto di collaborazione con le Università.

<sup>88</sup> Sull'efficacia delle convenzioni si veda: Bonel, Moretti, *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali*, cit., p. 148: «In questo modo, invece di affidarsi alle “mode istituzionali” che vengono proposte (in questo periodo si potrebbe citare la soluzione delle fondazioni di partecipazione), si possono recuperare formule già presenti (fra tutte le tipiche “convenzioni”, ovvero i contratti), che all'interno di una denominazione semplice possono racchiudere modalità di definizione della natura delle interdipendenze e modalità operative di gestione del coordinamento, di identificazione e definizione delle modalità di ripartizione dei contributi e delle remunerazioni che possono rivelarsi pienamente aderenti alla situazione contestuale di interdipendenza organizzativa in atto».



per la gestione congiunta di servizi riguardanti l'informazione, la ricerca, la pubblicazione, la promozione, la formazione e l'aggiornamento del personale, prevedendo un unico referente per la gestione di diverse strutture museali e centri unici di acquisto o centri unici di utilità comune<sup>89</sup>, a cui ogni singolo museo possa rivolgersi autonomamente a seconda delle proprie esigenze strategico-culturali<sup>90</sup>.

La convenzione, a differenza di altre forme associative, garantirebbe, inoltre, la semplificazione delle attività burocratiche ed amministrative, evitando al tempo stesso la possibile lievitazione dei costi di gestione della complessità strutturale che la costituzione di un ente potrebbe comportare. Il ricorso all'entificazione della rete risulterebbe infatti non solo inefficiente, per la difficoltà a sostenere i costi di impianto e funzionamento dell'ente, ma anche troppo rigido, perché rallenterebbe la possibilità di ampliare o diminuire il numero dei nodi della rete a seconda delle attività da svolgere<sup>91</sup>.

L'organizzazione in rete andrebbe dunque adeguatamente implementata in due direzioni, da un lato tra musei, intesi come imprese giuridicamente autonome ma legate fra loro da forti vincoli associativi per il conseguimento delle necessarie economie di scala, e dall'altro tra musei e fornitori, ovvero tra imprese collegate fra loro in un medesimo ciclo di produzione, in un sistema di relazioni policentrico che trova i suoi punti di forza nell'intensità e nella stabilità nelle relazioni piuttosto che nei singoli nodi. In questo modo, sviluppando in chiave manageriale la strategia del museo-rete proposta da Massimo Montella e Patrizia Dragoni, l'organizzazione museale potrebbe configurarsi come una rete di unità orbitanti intorno a più centri secondo il modello dell'*impresa rete* definito da Federico Butera<sup>92</sup>.

<sup>89</sup> Cfr. D. Lgs 18 agosto 2000, n. 267, capo V, art. 30, c. 4: «Le convenzioni [...] possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti».

<sup>90</sup> La convenzione costituisce uno strumento operativo dotato della necessaria flessibilità perché non restringe dentro confini definiti né il numero dei possibili soggetti partecipanti né la quantità e la tipologia delle attività da svolgere, né tantomeno l'entità delle relazioni che connette i diversi soggetti.

<sup>91</sup> La fondazione di partecipazione, percepita negli ultimi anni tra gli operatori del settore come un utile strumento innovativo, costituisce una formula non completamente esente da rischi e problemi. Cfr. Collodi, Crisci, Moretti, *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, cit., p. 50.

<sup>92</sup> Cfr. F. Butera, *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Franco Angeli, 2005, p. 60: «Definiamo *impresa rete naturale* quel sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano "nodi" ad alto livello di autoregolazione (sistemi aperti vitali) capaci di cooperare fra loro (ossia di condur-

#### 4. *La catena dei processi produttivi per lo sviluppo del sistema museale marchigiano*

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi individuati dalle convenzioni stipulate tra Regione Marche e enti titolari dei musei e della realizzazione di reti a geometria variabile tra i musei della regione, andrebbero analizzate le effettive potenzialità di sviluppo di ogni museo, individuando i relativi processi di implementazione confacenti all'attuale contesto amministrativo ed elaborando specifici progetti e strumenti attuativi.

Avvalendosi degli strumenti operativi forniti dal *project management*<sup>93</sup>, sarebbe dunque opportuno programmare i successi interventi e provvedere al controllo dei risultati effettivamente raggiunti, onde correggere le azioni svolte nel caso di eventuali valutazioni di *feedback* negative.

Seguendo le indicazioni della commissione ministeriale incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione<sup>94</sup>, occorre dunque:

- stilizzare i processi produttivi caratteristici di musei e raccolte segmentandoli su base dimensionale (raccolte, musei di piccole dimensioni, musei di grandi dimensioni) e funzionale (collezioni, musei di differente natura e patrimonio, siti archeologici, ecc.), nonché sulla base del loro interesse pubblico;
- riconoscere al loro interno le macro-fasi che vanno a comporre la catena del valore ovvero la definizione del valore percepito da parte delle diverse categorie di utenti, individuandone varianze e specificità;
- identificare nei diversi casi le criticità al fine di ottimizzare in termini di efficacia ed efficienza lo svolgimento del processo di produzione del valore;
- identificare le soluzioni di carattere istituzionale e di *governance* multilivello, strategico e organizzativo, che consentono di ottimizzare la gestione dei diversi processi di produzione del valore.

Nello specifico caso marchigiano, come proposto da Massimo Montella, gli *step* da percorrere potrebbero essere i seguenti<sup>95</sup>:

*re vari tipi di transazioni efficaci) in vista di fini comuni o di risultati condivisi. L'impresa rete, secondo questa definizione, è una forma di impresa che possiede la natura di un soggetto imprenditoriale e di un sistema organizzativo, anche allorché essa non sia definibile attraverso una identità giuridica (ragione sociale, struttura societaria, statuto, ecc.) o una struttura gerarchica unitaria (organigrammi, poteri, deleghe, procedure corporate, ecc.)».*

<sup>93</sup> Cfr. M. Amari, *La progettazione culturale*, Milano, Franco Angeli, 2006.

<sup>94</sup> Si veda in particolare: Sottocommissione 2 (*Processi produttivi conformi al dettato degli artt. 6-7-111*) della Commissione ministeriale incaricata con D.M. 1 dicembre 2006 «di elaborare una proposta concernente i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica ai sensi dell'art. 114 del "Codice dei beni culturali e del Paesaggio"».

<sup>95</sup> Per una trattazione più ampia e dettagliata del percorso di adeguamento agli standard si vedano i Presupposti per il progressivo adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard (Documenti I).

1. adesione dei musei all'autovalutazione (*conditio sine qua non*);
2. definizione di standard minimi (distintamente per raccolte, musei piccoli e musei grandi) e di standard obiettivo;
3. distinzione fra attività di conservazione dello *stock* e attività di valorizzazione;
4. individuazione delle linee guida e delle strategie da commisurare alla situazione di ciascun museo e raccolta e successiva definizione delle priorità, dei criteri, delle modalità e della tempistica di implementazione degli interventi (orizzontale, puntuale e diffuso);
5. determinazione dei criteri e delle modalità per la stima del confine efficiente di organizzazioni a rete in relazione alle diverse forniture di materiali e servizi e conseguente pianificazione di sistemi di gestione;
6. programmazione di attività di formazione/aggiornamento continuo del personale (ad iniziare da *security/safety*);
7. predisposizione di una linea di comunicazione integrata e d'immagine coordinata per i musei appartenenti al sistema museale regionale;
8. individuazione della strumentazione di supporto di carattere giuridico-amministrativo (definizione di contratti tipo per concessioni e per forniture di servizi di manutenzione; definizione di tipologie e dimensioni di reti a geometria variabile; studio e definizione di un regolamento-tipo, ecc.);
9. programmazione e controllo attività di valorizzazione.

## Appendice

*Linee guida per convenzioni tra Regione e soggetti titolari dei musei per il progressivo adeguamento di musei e raccolte agli standard*

### PARTE COMUNE

La Regione Marche e [...] concordano sulla necessità di implementare il sistema museale regionale, per conseguire obiettivi sociali ed economici ottimali, rendendo i costi d'impresa compatibili con l'effettiva disponibilità di risorse.

#### *Premesse:*

- il museo è un'organizzazione culturale finalizzata all'utilità sociale inerente alla *conservazione e all'uso pubblico* del patrimonio;
- il museo è un *bene di merito* se e in quanto soddisfa adeguatamente tali utilità;
- il museo, nel momento in cui soddisfa le esigenze pubbliche, produce anche benefici di mercato;
- il progressivo adeguamento dei musei e delle raccolte delle Marche a *standard minimi di dotazioni e prestazioni* conformi al D.M. 10 maggio 2001 costituisce l'obiettivo di riferimento per la programmazione negoziata di interventi attuabili in tempi e con modalità certi e i cui risultati siano tempestivamente verificati;
- il processo di adeguamento agli standard museali inizia dalla acquisizione di conoscenze certe e minuziose delle condizioni dotazionali e prestazionali e delle potenzialità dei musei e delle raccolte e comporta necessariamente una costante attività di monitoraggio in ordine alle successive variazioni;
- il metodo conoscitivo ottimale è quello dell'autovalutazione, giacché aumenta la consapevolezza di merito e il responsabile coinvolgimento degli addetti e cementa un *corpus* professionale regionale;
- la corretta applicazione degli standard, così come previsto dal Piano Regionale per i Beni e le Attività Culturali (L.R. 29 dicembre 1997 n. 75), può promuovere una «cultura condivisa» della gestione museale e sensibilizzare le azioni del «Museo-Istituto» verso una serie di collegamenti con il «Museo diffuso», inteso come insieme di beni sparsi sul territorio che possono essere conosciuti, goduti e rispettati, soprattutto quando nel museo-istituto trovano una sede idonea per l'interpretazione e la comunicazione dei propri valori;
- nelle Marche vi è una moltitudine di musei che, a causa delle loro medie e piccole dimensioni, sono nella impossibilità di conseguire un accettabile equilibrio economico interno per l'impossibilità delle gestioni singole di raggiungere la soglia minima efficiente a fronte del vincolo economico-strutturale determinato dalla quantità dei possibili utenti;
- gli istituti museali marchigiani difettano fortemente, infatti, di struttura operativa e, ove ne dispongano in una pur minima quantità, sono altresì nella impossibilità di saturarla a fronte dei modesti *output* dei servizi;

- i vincoli interni di carattere sia organizzativo che produttivo, finanziario ed economico-strutturale impediscono di conseguire la soglia di efficienza atta produrre valore bastante a soddisfare i bisogni del contesto, a realizzare l'equilibrio economico interno e, dunque, ad assicurare la durevole sopravvivenza propria e la soddisfazione dei partecipanti interni ed esterni;

- la possibilità di superare tali vincoli consiste nella implementazione di organizzazioni a rete che comportino effettive economie di scala e di specializzazione, grazie alle quali contenere i costi di produzione dei servizi, a cominciare da quelli primari, e in processi di esternalizzazione, spinti fino a strategie di puro assemblaggio, che consentano ai musei di concentrarsi sulle loro capacità distintive e di esercitare, pertanto, una piena funzione di governo dei processi;

- la L.R. 24 marzo 1998, n. 6, «Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso», promuove l'istituzione di sistemi museali territoriali e/o tematici;

- l'organizzazione in sistema del «museo diffuso» è finalizzata al potenziamento, alla razionalizzazione e alla qualificazione dell'offerta culturale attraverso lo sviluppo di reti organizzative estese dai musei ai beni culturali del territorio;

- l'Accordo di Programma Quadro in materia di beni e attività culturali stipulato tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Regione Marche (Roma, 30 luglio 2004) ha posto la strategia della organizzazione in sistemi alla base del miglioramento e dell'ampliamento dell'offerta culturale, al fine di conseguire le economie di scala necessarie all'integrazione tra ambiti diversi del settore, nonché tra attività connesse alla cultura e attività produttive;

- la strategia proposta dal Piano Regionale per i Beni e le Attività Culturali (L.R. 29 dicembre 1997, n. 75) attiene alla organizzazione in sistemi finalizzati a migliorare ed ampliare l'offerta culturale, agevolare la realizzazione di economie di scala, favorire l'integrazione tra ambiti diversi del settore, nonché tra attività connesse alla cultura e attività produttive;

- il Piano Regionale per i Beni e le Attività Culturali (L.R. 29 dicembre 1997, n. 75) considera le risorse umane un fattore di crescita e sviluppo conseguibile non solo con l'incremento di nuove competenze settoriali ad alto contenuto professionale e tecnologico nel campo della ricerca e della gestione, ma soprattutto grazie al sapere diffuso in una regione che ha fatto della creatività unita ad una sapiente manualità un motivo propulsore della propria economia;

- l'art. 112 del D.Lgs 42/2004, come emendato e integrato con il D.Lgs 156/06, prevede varie possibilità di accordi tra lo Stato, le regioni e gli enti pubblici territoriali e privati, per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e valorizzazione dei beni culturali.

#### *Finalità:*

1. implementare il processo di adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard museali, accrescendo i livelli dotazionali e prestazionali già raggiunti;
2. dotare i musei di personale dotato delle necessarie abilità professionali;

3. implementare organizzazioni a rete;
4. favorire l'efficace ed efficiente esercizio delle funzioni regionali di indirizzo e coordinamento, per conferire coesione al sistema di governo delle autonomie con particolare riguardo alla programmazione e al monitoraggio delle attività e della spesa;
5. rispondere adeguatamente alla crescente e mutata domanda sociale di cultura.

*Impegni della Regione:*

La Regione Marche si impegna a:

1. costituire un sistema informativo permanente di controllo e valutazione delle condizioni dotazionali e prestazionali dei musei e delle raccolte di enti locali e di interesse locale, in base al quale definire programmi di adeguamento graduale dagli standard e misurare l'efficacia degli interventi e la remunerazione della spesa;
2. concorrere al finanziamento dell'implementazione di progetti per lotti funzionali esecutivi sotto il profilo tecnico ed amministrativo ai sensi della normativa vigente, che rispondano agli obiettivi di adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard, ottimizzando le risorse disponibili attraverso l'integrazione con progetti anche pluriennali di valorizzazione;
3. promuovere attività di formazione e aggiornamento professionale degli addetti supportati da misure di accreditamento;
4. definire un regolamento-tipo per l'organizzazione e il funzionamento dei musei e degli enti di interesse locale e delle relazioni tra gli stessi.

PARTE SPECIFICA

*Impegni dei soggetti titolari di musei:*

[...] si impegna a:

1. alimentare costantemente il sistema regionale informativo e di controllo mediante l'opera di personale di accreditata abilità professionale;
2. costituire reti a geometria variabile per la gestione ordinaria dei servizi, lo svolgimento di attività culturali, la produzione di pubblicazioni e di altri materiali, lo svolgimento di attività didattiche (servizi comuni ed acquisti congiunti);
3. definire un progetto di ordinamento scientifico e di allestimento espositivo conforme ai criteri del «museo-risarcimento», con particolare riguardo alle forme di comunicazione con il pubblico (apparati mobili e fissi e supporti tecnologici), previa esecuzione di studi e ricerche per acquisire le necessarie conoscenze;
4. (*dove ce ne sia la possibilità*) ricercare spazi al chiuso e/o all'aperto per il «museo-piazza» e il «museo-rete»;
5. implementare, per quanto di propria competenza, la linea di comunicazione integrata e di immagine coordinata dei musei aderenti alla rete adottata a livello regiona-

le, attraverso azioni di marketing, campagne informative e pubblicitarie, strumenti promozionali, segnaletica, apparati didascalici e divulgativi su diversi supporti;

6. (se i finanziamenti sono finalizzati ad interventi strutturali) attuare gli interventi di adeguamento strutturale e funzionale delle sedi e degli impianti conformemente agli standard tecnici previsti dalla normativa e adottando per la parte impiantistica soluzioni compatibili con quelle degli altri musei della rete ai fini del controllo centralizzato;

7. provvedere al controllo periodico e alla manutenzione degli impianti, prevedendo servizi comuni con altri musei per consentire economie di scala (acquisto congiunto);

8. assicurare la formazione e l'aggiornamento costante del personale in armonia con le iniziative della Regione, ivi incluso quello di *front-office*, al fine di disporre di addetti dotati di abilità professionali idonee;

9. provvedere alla emanazione della carta dei servizi.

### Bibliografia

Alberti, F. G., *Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno*, in *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Milano, Guerini e Associati, 2005.

Amari, M., *La progettazione culturale*, Milano, Franco Angeli, 2006.

Bagdadli, S., *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, «Economia e management», I, 1995, pp. 110-121.

– *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas, 1997.

– *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea, 2001.

– *Musei in rete: alcune riflessioni sull'esperienza italiana*, in Pilotti, L., (a cura di), *Conoscere l'arte per conoscere*, Padova, Cedam, 2003, pp. 321-326.

Barbati, C.-Cammelli, M.-Sciullo, G., (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2006.

Barile, S., (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Torino, Giappichelli, 2006.

Barile, S.-Golinelli, G. M., *Nascita ed evoluzione del pensiero sistemico*, in Barile S., (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Torino, Giappichelli, 2006, pp. 27-43.

Baroncelli, A., *La rete dei musei di Strasburgo: strutture e modalità di governo*, in Zan L., (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999, pp. 247-267.

Baroncelli, A.-Boari, C., *Musei e reti interorganizzative*, in Zan L., (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999, pp. 407-416.

- Bergamin Barbato, M., *La rete come strumento per la gestione dei beni artistici e culturali: il caso delle città d'arte*, in *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del convegno svoltosi a Siena 30-31 ottobre 1998, Accademia italiana di economia aziendale, Bologna, CLUEB, 1998, pp. 47-60.
- Bernardi, C.-Moro, D.-Sinatra, A., *Verso modelli innovativi di gestione museale: una logica «sistemica»*, in Sibilio Parri B., (a cura di), *Definire la missione e le strategie del museo*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 69-96.
- Bianchi, M., *L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali*, in Roncaccioli A., (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Padova, Cedam, 1996, pp. 45-65.
- Bilancia, P., (a cura di), *La valorizzazione dei beni culturali: modelli giuridici di gestione integrata*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Boari, C.-Grandi, A.-Lorenzoni, G., *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*, «Economia e politica industriale», n. 64, 1989, pp. 283-310.
- Boari, C.-Zan, L., *La Galleria d'Arte Moderna di Bologna tra dinamica imprenditoriale e l'innovazione «istituzione»*, in Zan L., (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999, pp. 85-134.
- Bonel, E.-Moretti, A., *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione*, in Sibilio Parri B., (a cura di), *Creare e valorizzare i distretti museali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 131-152.
- Bramanti, A.-Maggioni, M., (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- Butera, F., *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Cammelli, M., *Verso un sistema dei beni culturali: il profilo istituzionale*, Conferenza programmatica regionale *Cultura: sparsi e connessi per un progetto unitario e condiviso*, Abbadia di Fiastra, 20-21 Ottobre 2006 ([http://www.notizie.cultura.marche.it/2006\\_17\\_10\\_cammelli.asp](http://www.notizie.cultura.marche.it/2006_17_10_cammelli.asp)).
- Carbognin, M., (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, 1999.
- Carta, M., *Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale*, «Economia della cultura», n. 1, anno XIV, 2004, pp. 39-56.
- *Indicatori e strategie per la formazione di distretti culturali*, «Economia della cultura», n. 2, anno XV, 2005, pp. 195-207.
- Casini, A.-Zucconi, M., (a cura di), *Un'impresa per sei parchi. Come gestire in modo imprenditoriale e innovativo il patrimonio culturale e ambientale pubblico*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003.



- Centro Studi TCI (a cura di), *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*, Dossier ottobre 2000.
- Cinti, T., *Musei e territorio. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*, Roma, Carocci, 2007.
- Collodi, D.-Crisci, F.-Moretti, A., *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, in Solari M.-Mazzolini S., (a cura di), *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Atti del convegno, Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004, Tolmezzo, CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia, 2005, pp. 25-53.
- Cuccia, T.-Segre, G., *Beni materiali e cultura locale: la proprietà collettiva nei distretti*, «Economia della cultura», n. 2, anno XV, 2005, pp. 183-194.
- Daccò, G. L., *Standard di funzionamento ed esternalizzazione dei musei*, in Sibilio Parri B., (a cura di), *Governare il museo: differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 47-55.
- De Varine, H., *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, Bologna, CLUEB, 2005.
- Dragoni, P., *Antimarketing dei musei?*, «Sinergie», n. 68, settembre-dicembre 2005, pp. 55-74.
- Fombrun, C. J., *Strategies for network research in organizations*, «Academy of Management Review», n. 2, vol. 7, 1982, pp. 280-291.
- Galloni, V., *Il progetto «Bologna dei Musei»*, in Zan L., (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999, pp. 269-294.
- Golinelli, C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giapichelli, 2006.
- Grandori, A., *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, «Economia & Management», vol. 7, 1989, pp. 28-40.
- Grumo, M.-Propersi, A., *Nuove forme giuridico-gestionali per la realizzazione delle attività museali degli enti locali*, in Sibilio Parri B., (a cura di), *Governare il museo: differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 83-101.
- Guida agli Enti locali*, «Il sole 24 ore», 16, 1998.
- I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Milano, Guerini e Associati, 2005.
- Jallà, D. L., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET, 2003.
- La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del convegno svoltosi a Siena 30-31 ottobre 1998, Accademia italiana di economia aziendale, Bologna, CLUEB, 1998.

- La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio*, BIC Notes, n. 5, anno 2, marzo 2006.
- Lazzaretti, L., *Note sul modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi ad alta densità culturale*, «Sviluppo locale», XI, 26 (2/2004-2005), pp. 73-89.
- (a cura di), *Art Cities, Cultural Districts and Museums*, Firenze, Firenze University Press, 2004.
- Leone, G.-Tarasco, A. L., *Commentario al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, Padova, Cedam, 2006.
- Lorenzoni, G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- Lorenzoni, G.-Odorici, V., *Gli archetipi nell'attività museale: un'applicazione del pensiero sistemico*, in *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del convegno svoltosi a Siena 30-31 ottobre 1998, Accademia italiana di economia aziendale, Bologna, CLUEB, 1998, pp. 31-45.
- *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in Zan L., (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999, pp. 387-396.
- Marschak, J., *Towards an Economic Theory of Organization and Information*, in Hamilton Coombs, C.-Davis R. L.-McDowell Thrall R., (a cura di), *Decision Processes*, New York, John Wiley, 1954, pp. 187-220.
- Mazzolini, S.-Solari, M., (a cura di), *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Atti del convegno, Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004, CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia, 2005.
- Montella, M., (a cura di), *Perugia*, Perugia, Electa Editori Umbri, 1993.
- *Musei: gestione e profitto*, in Borsellino E., (a cura di), *Piccoli musei d'arte in Umbria*, Venezia, Marsilio, 2001, pp. 161-189.
- *Il museo degli standard: reale o ideale*, in *Un museo su misura: gli standard museali e l'applicazione locale*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto, 2002, pp. 68-75.
- *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2003.
- *L'efficienza del museo*, in Varni A., (a cura di), *Il museo tra fruizione culturale ed economia della gestione*, Bologna, Bionomia University Press, 2004, pp. 53-64.
- *Approccio manageriale ai musei italiani*, in Fiocca, R.-Battaglia L.-Santagostino M. R., (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, Milano, McGraw-Hill, 2006, pp. 51-70.
- *La sfida della valorizzazione del patrimonio culturale*, in *Cultura, impresa e Territorio*, in corso di stampa.
- Moretti, A., *Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia*, in Zan L., (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999, pp. 295-330.

- Negri, M. -Sani, M., *Museo e cultura della qualità*, Bologna, CLUEB, 2001.
- Normann, R., *Management for growth*, Chichester, Wiley, 1979.  
– *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Chichester, Wiley, 1984; trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas, 1985.
- Petraroia, P., *Il governo*, in Barbati, C.-Cammelli M.-Sciullo, G., *Il diritto dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 165-191.
- Pinna, A., *Consolidare la Rete: una soluzione per il sistema museale dell'Umbria*, in Solari M.-Mazzolini S., (a cura di), *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Atti del convegno, Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004, CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia 2005, pp. 55-61.
- Pinna, G., *Reti e Sistemi Museali*, «Nuova Museologia», n. 10, giugno 2004, pp. 26-29.
- Powell, W. W.-Smith-Doerr, L., *Network and Economics Life*, in Smelser N. J.-Swedberg R., (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, University Press, 1994.
- Ricciardi, A., *Le reti di imprese: vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- Righettini, M. S., (a cura di), *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche. Strategie, risorse e vincoli nelle politiche di settore*, Regione Marche – Osservatorio Regionale per i beni e le Attività Culturali, 2006.
- Rullani, E.-Micelli, S.-Di Maria, E., *Città e cultura nell'economia delle reti*, Bologna, Il Mulino, 2000.
- Rullani, E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.  
– *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma, Carocci, 2004.
- Russo, A. P.-Di Cesare, F., *I distretti culturali alla prova del turismo di massa*, «Economia della cultura», n. 2, anno XV, 2005, pp. 167-182.
- R.T.I. Cles S.r.l. – Ecoter S.r.l. – Consorzio Civita, *Linee guida per la gestione innovativa dei beni culturali: indagine sui modelli di gestione*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Segretariato Generale, Quadro Comunitario di Sostegno 2000 – 2006 Regioni Obiettivo 1, PON Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema, Progetto Operativo MiBAC.
- Sacco, P. L., *La cultura come risorsa economica per lo sviluppo locale*, «La Nuova Città», n. 2/3, agosto/settembre 2001, pp. 79-87.
- Sacco, P. L.-Pedrini, S., *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, «Il Risparmio», vol. 51 (3), 2003, pp. 101-155.
- Sacco, P. L.-Tavano Blessi, G., *Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio*, «Global & Local Economic Review», n. 1, vol. VIII, 2005, pp. 7-42.

- Sacco, P. L.-Tavano Blessi, G., *Distretto culturale e aree urbane*, «Economia della cultura», n. 2, anno XV, 2005, pp. 153-165.
- Salvemini, S.-Soda, G., (a cura di), *Art work & network: reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Milano, Egea, 2001.
- Sandulli, M. A., (a cura di), *Codice dei beni culturali e del paesaggio: D. lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 modificato con i DD. lgs. 24 marzo 2006, nn. 156 e 157*, Milano, Giuffrè, 2006.
- Santagata, W., *Sarà a distretti la cultura del Duemila*, «Il Giornale dell'arte», n. 185, febbraio 2000, p. 34.
- *Economia creativa e distretti culturali*, «Economia della cultura», n. 2, anno XI, 2001, pp. 167-173.
  - *Cultural districts, property rights and sustainable economic growth*, Department of Economics «S. Cogneetti de Martiis», Università di Torino, working paper n. 1/2002 ([http://www.eblacenter.unito.it/WP/1\\_WP\\_Ebla.pdf](http://www.eblacenter.unito.it/WP/1_WP_Ebla.pdf)).
  - *Cultural Districts and Economic Development*, Department of Economics «S. Cogneetti de Martiis», Università di Torino, working paper n. 01/2004 ([http://www.eblacenter.unito.it/WP/2004/1\\_WP\\_Ebla.pdf](http://www.eblacenter.unito.it/WP/2004/1_WP_Ebla.pdf)).
  - *I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti*, «Economia della cultura», n. 2, anno XV, 2005, pp. 141-152.
  - *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*, Bologna, Il Mulino, 2007.
- Sciarelli, S., *Economia e gestione dell'impresa*, Padova, Cedam, 2001.
- Sibilio Parri, B., (a cura di), *Governare il museo: differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- *Definire la missione e le strategie del museo*, Milano, Franco Angeli, 2004.
  - *Misurare e comunicare i risultati: l'accountability del museo*, Milano, Franco Angeli, 2004.
  - *Creare e valorizzare i distretti museali*, Milano, Franco Angeli, 2004.
  - *Strategie di ottimizzazione del valore nei musei locali – Progetto pilota (DGR n. 1334 del 17/11/06)*, Centro di Eccellenza dedicato allo studio, alla ricerca, alla documentazione e alla didattica in presenza e a distanza sul management degli istituti museali, Università degli Studi di Macerata, Facoltà di Beni Culturali – Sede di Fermo, 2007.
- Thompson, J. D., *Organizations in action*, London, McGraw-Hill, 1967; trad. it. *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi, 1988.
- Van de Ven, A. H., *On the nature, formation and maintenance of relations among organizations*, «Academy of Management Review», ottobre 1976, pp. 24-36.
- Valentino, P. A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

- Visser, A. M., *I musei locali fra centralismo e autonomia*, in Sibilio Parri B., (a cura di), *Governare il museo: differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 29-45.
- Williamson, O. E., *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, «American Journal of Sociology», n. 87, 1981, pp. 548-577.
- Zan, L., *Il comparto museale italiano. Aspetti economico-aziendali*, Milano, Etas, 1999.
- (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999.
- *Economia e retorica del management*, Milano, Electa, 2003.

### *Riferimenti normativi*

- L. 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali*.
- D. Lgs 3 febbraio 1993, n. 29, *Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421*.
- D.P.C.M. 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*.
- L. 11 luglio 1995, n. 273, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 12 maggio 1995, n. 163, recante misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni*.
- L. 23 dicembre 1996, n. 662, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica*.
- Delibera Cipe 21 marzo 1997, Regione Lombardia, *Disciplina della programmazione negoziata*.
- L. 15 marzo 1997, n. 59, *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*.
- L.R. 24 marzo 1998, n. 6, Regione Marche, *Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso*.
- D. Lgs 30 luglio 1999, n. 286, *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*.
- D. Lgs 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.
- L.R. 5 gennaio 2001, n. 1, Regione Lombardia, *Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia ai sensi del D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 112*.
- D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di sviluppo dei musei*.

D.G. Regione Lombardia 7/11643 20 dicembre 2002, *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori.*

D. Lgs 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.*

*Piano Regionale per i Beni e le Attività Culturali*, deliberazione amministrativa n. 160 del 21/12/2004 (L.R. 29 dicembre 1997, n. 75, *Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali*, art. 2).

D. Lgs 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali.*

D.P.C.M. – Dipartimento Funzione Pubblica 19 dicembre 2006, *Una pubblica amministrazione di qualità.*

*Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione*, 15 giugno 2007.

Direttiva del Ministro per i Beni e le attività culturali per l'adozione della *“Carta della qualità dei servizi” degli Istituti e dei luoghi della cultura*, 18 ottobre 2007.