



2011

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

eum



Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 2, 2011

ISSN 2039-2362 (online)

© 2011 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Patrizia Dragoni, Claudia Giontella, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a – 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico

Un approccio “multi-scala” per la gestione del patrimonio culturale italiano*

Fabio Donato**
Enrica Gilli***

Abstract

Il modello manageriale attualmente utilizzato per la gestione delle istituzioni culturali del nostro Paese è stato concepito, progettato e sperimentato nei paesi anglofoni (*New Public Management*), che hanno tuttavia caratteristiche del patrimonio culturale e politiche culturali differenti da quelle italiane. L'applicazione del modello manageriale nel settore

* I §§ 1, 2 e 4 sono da attribuire a Fabio Donato; il § 3 è da attribuire a Enrica Gilli.

** Fabio Donato, Ordinario di Economia aziendale, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, via Voltapaletto, 11, 44121 Ferrara, e-mail: fabio.donato@unife.it.

*** Enrica Gilli, Dottoranda di ricerca, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, via Voltapaletto 11, 44121, Ferrara, e-mail: enrica.gilli@unife.it.

culturale deve invece svilupparsi a partire da una attenta analisi delle caratteristiche del patrimonio culturale del Paese: fortemente diffuso e strettamente connaturato al territorio.

Questo articolo intende dunque svolgere una riflessione critica sulla opportunità di indirizzarsi verso una gestione di tipo “multi-scala”, che comprenda sia un livello organizzativo “micro” sia un livello organizzativo “meso”¹. L’effettiva capacità di funzionamento del modello “multi-scala” deriverà dalla capacità di rendere armonici e sinergici tra di loro tali due livelli organizzativi.

Today, the management model adopted for Italian cultural organizations and Italian cultural heritage derives from the New Public Management theory, that has been designed, crafted and firstly implemented in Anglophone countries. Instead, the management model should be consistent with the features of the cultural heritage of the specific country. In the Italian case, that is a widespread cultural heritage, strongly linked with the history of the territory.

Hence, this article aims at analyzing the opportunity of developing a “multi-scale” management approach, able to combine the traditional “micro” organizational perspective, with a “meso” organizational perspective.

1. *Management, servizi pubblici e patrimonio culturale*

In Italia la gestione del patrimonio culturale è prevalentemente realizzata da soggetti pubblici, in coerenza, del resto, con la considerazione del patrimonio culturale quale bene meritorio. Da ciò è derivato che i modelli gestionali del patrimonio culturale hanno aderito, in misura più o meno stretta a seconda dei diversi periodi storici, a quelli adottati per la più ampia categoria dei servizi pubblici. Nel nostro Paese, la gestione dei servizi pubblici è stata per lungo tempo realizzata secondo le logiche proprie del modello burocratico, di derivazione weberiana². Tale modello presupponeva un contesto sostanzialmente statico, con lenti e solo gradualmente mutamenti. In un siffatto ambito, l’approccio burocratico prevedeva la progettazione di un sistema organizzativo e gestionale “ottimale”. Come tale, il modello era intrinsecamente rigido, in quanto qualsiasi scostamento avrebbe rappresentato una deviazione rispetto al sistema

¹ Per livello organizzativo “meso” si intende quel livello organizzativo intermedio tra il livello “micro” ed il livello “macro”. Il livello “micro” si riferisce ad una singola organizzazione, ad esempio un museo, oppure un sito archeologico, un teatro e così via; il livello “macro” si riferisce invece ad una entità più ampia dotata di adeguati livelli di sovranità, come ad esempio uno Stato. Il livello “meso” riguarda dunque aree territoriali intermedie, dotate di caratteristiche storico-culturali omogenee, non necessariamente coincidenti con i territori di enti amministrativi istituzionali (quali ad esempio le province, oppure le aree metropolitane, o le regioni). L’identificazione del livello organizzativo “meso”, cioè, è dettata dalle caratteristiche e dal grado di integrazione del patrimonio culturale presente su un territorio, piuttosto che dalla delimitazione dei confini istituzionali amministrativi.

² Anselmi 2003.

“ottimale”. E dunque, il contributo del personale doveva essere sostanzialmente neutro, poiché ogni intervento soggettivo poteva unicamente comportare delle inefficienze rispetto a tale condizione “ottimale”. Da qui discendono le logiche vincolistiche, le forme autorizzatorie e la rigida disciplina di stampo giuridico propria di tale modello. È in fondo la stessa impostazione concettuale alla base della organizzazione scientifica del lavoro proposta da Taylor. Anche in quel caso, la singola persona non doveva interferire con il predefinito fluire del processo produttivo, improntato a logiche di “ottima” efficienza e produttività. Nel modello della organizzazione scientifica del lavoro, secondo una immagine retorica, il lavoratore doveva solo avvitare il bullone; nel modello burocratico doveva solo passare le carte.

Del resto, l'organizzazione del lavoro di tipo taylorista è anch'essa espressione di un modello di *governance* di tipo burocratico, ossia di un governo aziendale che è coerente con un obiettivo finalistico. La coerenza è ottenuta attraverso un principio di comando forte, reso evidente da una finalizzata catena gerarchica. In entrambi i casi siamo dunque in presenza di una impostazione di tipo istituzionalista, nella quale un elemento fondamentale è rappresentato dalla coerenza che deve sussistere tra le finalità della organizzazione ed il modello di governo prescelto, ossia tra la missione ed il sistema di *governance*. Naturalmente, nei due casi (modello weberiano per il settore pubblico, e modello taylorista per il settore privato) si è in presenza di finalità diverse, che caratterizzano le due diverse tipologie di organizzazioni. Nel caso del settore pubblico le finalità sono di carattere sociale, con un orientamento di tipo *non profit*; nel caso delle imprese private le finalità sono di tipo economico-finanziario, con un orientamento di tipo *for profit*.

Per i servizi pubblici italiani, il modello burocratico rimane il modello di riferimento sino agli inizi degli anni Novanta. In quel momento appare chiaro che la rigidità del modello è essa stessa fonte di inefficacia e di inefficienze, e che il valore da perseguire, in un contesto in forte cambiamento, non è la rigidità, ma piuttosto la capacità di rispondere ai nuovi bisogni della società, in termini di innovazione, flessibilità e rapidità di azione³. Tuttavia, l'elemento scatenante il vero e proprio avvio del processo di superamento del modello è stata la crisi finanziaria, politica ed istituzionale del Paese in quegli anni. Una crisi nella quale i cittadini chiedevano migliori servizi e minori tasse⁴. Una richiesta alla quale

³ Borgonovi 1996.

⁴ Deve peraltro essere specificato che la crisi degli anni Novanta si inserisce in un più ampio processo di cambiamento dei sistemi economici e produttivi internazionali, oltre che dei modelli gestionali di riferimento. Per quanto riguarda il primo aspetto, deve in particolare essere evidenziato come dalla fine degli anni Settanta si assista alla crisi del capitalismo fordista e alsaziano-renano. Si tratta di una crisi legata all'emergere del capitalismo finanziario globalizzato, che avrà un impatto significativo anche sui tradizionali modelli di *welfare* europei. Per quanto riguarda il secondo aspetto, in concomitanza con l'emergere del capitalismo finanziario globalizzato, viene gradualmente superato il modello istituzionalista, a favore di una visione neocontrattualista delle organizzazioni lucrative, che, in seguito, viene applicata anche ai servizi pubblici attraverso

si poteva provare a rispondere solo attraverso l'adozione di un nuovo modello gestionale ed organizzativo, coerente con le caratteristiche di un contesto in rapido cambiamento. È quello il momento in cui inizia il passaggio dal modello burocratico verso il modello manageriale nella gestione dei servizi pubblici, e quindi anche nella gestione del patrimonio culturale.

In proposito, è opportuno sottolineare che si tratta di un momento di reale discontinuità anche in termini di impostazione teorica. L'impostazione weberiana, propria del modello burocratico, è infatti tipicamente di tipo istituzionalista, mentre il modello del *New Public Management* è riconducibile alla teoria dell'agenzia⁵, di chiara impostazione contrattualistica⁶.

Peraltro, deve essere riconosciuto che il modello burocratico non era un modello fallace in sé. E del resto deve essere considerato che esso fu concepito da Max Weber, uno tra i massimi pensatori europei, fondatore della sociologia moderna. Più banalmente, il modello burocratico era coerente con un contesto stabile, cosa non più attuale ai giorni nostri.

Il modello manageriale, invece, enfatizza i principi della efficacia, della efficienza e della economicità, ed è maggiormente coerente con le esigenze di innovazione, flessibilità e rapidità di intervento⁷. Esso approda nel nostro Paese dopo essere stato concepito, progettato e sperimentato nei paesi anglofoni⁸. Non a caso, tale modello è internazionalmente conosciuto quale *New Public Management*. A partire dagli anni Novanta, dunque, è avviato nel nostro Paese, anche e soprattutto attraverso la leva legislativa, un processo di cambiamento nella direzione del *New Public Management*, che coinvolge l'intero sistema dei servizi pubblici, sia pure con intensità e velocità diverse. Tra i primi settori interessati si hanno i servizi sanitari ed i servizi pubblici locali, soprattutto quelli definiti "a rilevanza economica". La gestione del patrimonio culturale ne è coinvolta in maniera duplice: all'atto della prima adozione del modello manageriale, in forma indiretta, laddove il cambiamento delle forme di gestione coinvolge tutti i servizi pubblici e quindi anche quelli propri del settore culturale; in un successivo momento, in modo diretto e specificatamente mirato, attraverso la spinta verso logiche di valorizzazione, e non più quindi di sola tutela e conservazione, del patrimonio culturale⁹.

Il primo cambiamento riguarda quindi il modello gestionale del patrimonio culturale degli enti locali. Laddove in precedenza le attività ed i servizi erano realizzati attraverso il modello burocratico, a partire dagli anni Novanta vengono richiesti un atteggiamento ed un comportamento diversi, improntati alle logiche manageriali. Il settore culturale viene quindi interessato nei processi

l'applicazione delle teorie del *New Public Management*.

⁵ Jensen, Meckling 1976.

⁶ Coase 1937; Coase 1960; Williamson 1979; Williamson 1985.

⁷ Anselmi 2003.

⁸ Guthrie *et al.* 2005.

⁹ Donato, Badia 2008.

di esternalizzazione, sia formale che contrattuale, dei servizi pubblici, sia pure con un qualche ritardo rispetto ad altri settori. Attraverso i processi di esternalizzazione contrattuale, la realizzazione di alcune attività prima svolte con risorse interne viene affidata a soggetti terzi attraverso un rapporto di carattere negoziale. Attraverso i processi di esternalizzazione formale, si agisce invece sulle forme di gestione: in alcuni casi si assiste al passaggio da una gestione in economia ad una forma di gestione *ad hoc*, denominata "istituzione", in altri casi viene adottata la forma giuridica della fondazione (spesso di partecipazione), solo in rari casi viene adottata una forma giuridica di tipo commerciale.

La seconda spinta al cambiamento, espressamente rivolta al solo settore culturale, riguarda invece il vero e proprio orientamento dell'agire delle istituzioni culturali¹⁰. Mentre sino agli anni Novanta, il focus era rivolto alla tutela ed alla conservazione, con l'introduzione del modello manageriale inizia progressivamente ad essere richiesta una maggiore attenzione al profilo della valorizzazione del patrimonio culturale. In una situazione di grave crisi della finanza pubblica, e di più generale difficoltà del Paese, in quegli anni viene sostanzialmente richiesto al patrimonio culturale di contribuire alla ripresa italiana, non solo in termini culturali ed identitari ma anche in termini economici e finanziari.

Tali spinte al cambiamento (logica manageriale, esternalizzazione, valorizzazione) hanno in quegli anni un impatto molto rilevante, anche in termini emotivi, suscitando reazioni di chiusura, di resistenza e di forte avversione da parte di coloro che hanno in quel momento responsabilità gestionali sul patrimonio culturale. A distanza oramai di oltre venti anni dall'avvio di tale processo di cambiamento mi pare che sia possibile esprimere alcune considerazioni sull'impatto del modello manageriale nel settore culturale, al di fuori da qualsiasi pregiudizio di carattere ideologico. Ciò mi pare utile non solo per una migliore comprensione di quel percorso avviato negli anni Novanta ed ancora oggi in atto, ma soprattutto per riflettere sulle linee di azione da intraprendere nell'immediato futuro.

Come sovente accade nei processi di cambiamento, ed in particolare in quelli che sono stati avviati in modo repentino a seguito di pressioni contingenti (nel caso italiano la congiunta crisi della finanza pubblica, del sistema politico e del sistema istituzionale che si è verificata agli inizi degli anni Novanta) l'analisi retrospettiva evidenzia luci ed ombre.

In proposito può essere utile procedere per gradi, muovendo dal generale al particolare. Nello specifico, partendo da una valutazione che riguardi il sistema complessivo dei servizi pubblici per poi focalizzare più specificatamente il settore culturale.

¹⁰ Sul tema dell'orientamento strategico di fondo delle organizzazioni si veda: Coda 1988.

Con riferimento al più ampio settore pubblico, l'introduzione esplicita dei criteri di efficacia, efficienza ed economicità ha avviato un processo di ri-orientamento dell'operato delle amministrazioni pubbliche, nella direzione di una maggiore attenzione al grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini, al grado di efficienza dei processi di spesa, e più in generale alla verifica dei reali equilibri di bilancio¹¹. Naturalmente si tratta di una valutazione che riguarda il sistema complessivo dei servizi pubblici, e che necessita di essere ricalibrata caso per caso. Ma indubbiamente, la visione tradizionale di una amministrazione pubblica monolitica, statica e orientata solo al proprio interno è oggi da considerarsi superata nella grande maggioranza delle amministrazioni pubbliche del nostro Paese.

E questo è indubbiamente il principale valore positivo del processo di graduale introduzione, in questi due decenni, del modello del *New Public Management*. Al tempo stesso, deve essere osservato che, nel caso italiano, il modello del *New Public Management* non ha effettivamente pienamente sostituito il modello burocratico. Le logiche del modello burocratico sono infatti ancora largamente presenti, e su di esse sono state innestate le proposte del modello del *New Public Management*¹². Si tratta di un aspetto non irrilevante, in quanto il modello burocratico ed il modello del *New Public Management* si basano su due impostazioni teoriche molto distanti tra di loro. Il modello burocratico è di impostazione istituzionalista, mentre il modello del *New Public Management* è di impostazione neo-contrattualistica. Dalla congiunta presenza di elementi di entrambi i modelli derivano, dunque, incongruenze e contraddizioni, che hanno certamente rappresentato un ostacolo al reale miglioramento delle condizioni di funzionalità delle amministrazioni pubbliche. Nel caso italiano, probabilmente, anziché una vera e propria applicazione del *New Public Management* si è verificato un processo di "aziendalizzazione" del settore pubblico, ossia di introduzione di principi, tecniche e strumenti derivati dalle esperienze del settore privato, che, nelle esperienze concrete, sono stati prevalentemente orientati al contenimento dei costi.

Spostando l'ottica di osservazione dal generale al particolare, e quindi dall'intero sistema pubblico al settore culturale, non vi è dubbio che tale processo di cambiamento abbia sensibilmente interessato anche la gestione del patrimonio culturale del Paese. Nelle istituzioni culturali, il grado di attenzione verso i riflessi economici e finanziari delle proprie scelte è sicuramente aumentato rispetto a quanto avveniva prima dell'avvio della riforma, sebbene ciò non sempre riesca a tradursi in bilanci in pareggio. Le forme di gestione utilizzate – "istituzioni" e soprattutto fondazioni di partecipazione¹³ – sono frutto della ricerca delle migliori condizioni gestionali ed organizzative. In particolare le

¹¹ Sibilio Parri 2004.

¹² Sulle caratteristiche del modello del *New Public Management* si veda: Boston et al. 1996.

¹³ Bellezza, Florian 1998.

fondazioni di partecipazione hanno favorito una importante *partnership* tra soggetti pubblici e soggetti privati, ed anche l'introduzione di servizi aggiuntivi gestiti da imprese private è andata in tale direzione. La pressione esercitata dai grandi eventi (mostre e festival soprattutto) ha spinto molti direttori e sovrintendenti di istituzioni culturali a confrontarsi con logiche di mercato. Sia pure lentamente, ed ancora oggi fra molte ostilità¹⁴, si sta affermando il principio economico aziendale che deve orientare l'operato delle istituzioni culturali: il perseguimento delle proprie finalità istituzionali in condizioni di equilibrio economico durevole¹⁵.

Ed anche la convinzione che insieme alla tutela ed alla conservazione debbano realizzarsi adeguati processi di valorizzazione è oramai fortemente diffusa. Certamente, esistono voci critiche. A ragione, di fronte a quei fenomeni che mascherano sotto il termine "valorizzazione" operazioni inaccettabili, come quei casi di speculazione edilizia che deturpano il paesaggio. In queste circostanze, del resto, non si è di fronte a processi di valorizzazione, ma piuttosto a processi di monetizzazione del patrimonio culturale, a favore di pochi, ed a detrimento della collettività e delle future generazioni. A torto, invece, come in quei casi in cui l'ostilità nei confronti della valorizzazione è semplicemente un pretesto per mantenere posizioni di privilegio e di conservazione dello *status quo*.

Ma pur in presenza di situazioni assai differenti tra di loro, sta gradualmente maturando la consapevolezza che la conservazione e la valorizzazione non siano orientamenti in contrapposizione tra di loro, ma che al contrario si sostengano e si rafforzino reciprocamente. E del resto, anche la normativa vigente ha pienamente recepito questa convinzione, laddove il decreto legislativo n. 42/2004 all'articolo 6 afferma che «la valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale».

Il maggior risultato dell'introduzione delle logiche manageriali risiede dunque proprio nell'aver inciso sulla cultura organizzativa e sugli orientamenti di fondo delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni culturali¹⁶. Certamente, tale cambiamento è avvenuto maggiormente in alcuni ambiti piuttosto che in altri, e naturalmente i giudizi possono essere profondamente diversi – e talora anche opposti – quando si analizzano nello specifico i risultati di singole realtà. Ma è indubitabile che i comportamenti delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni culturali odierne siano significativamente diversi rispetto a quelli

¹⁴ Clair 2008.

¹⁵ Sul concetto di equilibrio economico durevole si veda: Giannessi 1970.

¹⁶ Sugli approcci strategici delle istituzioni culturali, in una prospettiva economico aziendale, si vedano: Rocchi 2004; Marcon 2004.

dominanti venti anni fa, e che il grado di attenzione nei confronti degli equilibri di bilancio e della efficacia ed efficienza, sia gestionale che organizzativa, sia assai superiore che in passato.

Se queste sono le “luci”, è tuttavia possibile, ed anzi necessario, rivisitare oggi tale processo di introduzione delle logiche manageriali pure in chiave critica, evidenziando anche le “ombre”, ossia gli errori e le mancanze che si sono verificate¹⁷. Anche in questo caso, si procederà dal generale al particolare, evidenziando dapprima quanto avvenuto a livello di settore pubblico, e successivamente le specificità del settore culturale. Ciò nella convinzione che in un contesto quale quello italiano, nel quale il patrimonio culturale è prevalentemente gestito da soggetti pubblici, non sia possibile considerare il percorso di cambiamento del settore culturale in modo avulso da quanto accaduto al livello del più ampio settore pubblico.

Una prima critica riguarda il fatto che l'applicazione del modello manageriale non ha nella realtà spinto in egual misura l'orientamento all'efficacia e l'orientamento all'efficienza. Nel concreto, infatti, l'orientamento verso l'efficienza è stato fortemente prevalente rispetto a quello verso l'efficacia. Come noto, l'efficacia riguarda la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi. In una prospettiva di lungo periodo, l'efficacia viene quindi a legarsi con le strategie e con le medesime finalità istituzionali dell'ente. L'efficienza riguarda invece il rapporto costi/benefici, dunque la capacità di trarre il massimo valore dalle attività svolte e la capacità di ridurre al minimo il consumo di risorse per il raggiungimento degli obiettivi programmati. Nella esperienza del nostro Paese, l'atteggiamento sopra citato è criticabile non solo perché ha trascurato l'efficacia ma anche perché ha focalizzato una sola delle componenti della efficienza, ossia la riduzione dei costi, anziché concentrarsi anche sul migliore sfruttamento delle risorse a disposizione.

Sebbene nei suoi principi generali il modello manageriale richieda congiuntamente il perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza, non vi è dubbio che, nel caso italiano, le scelte legislative che hanno poi indirizzato i comportamenti delle singole amministrazioni abbiano perseguito con una priorità decisamente superiore il perseguimento degli obiettivi di efficienza finalizzati al solo contenimento dei costi. In altre parole, al miglioramento della qualità (e quantità) del servizio e del migliore sfruttamento delle risorse a disposizione, si è preferito incentivare la sola riduzione dei costi. Se da un lato ciò può essere compreso, date le difficoltà finanziarie del Paese ed in particolare della finanza pubblica, dall'altro lato non vi è dubbio che alcune critiche ad un approccio gestionale che ha voluto privilegiare il contenimento dei costi piuttosto che il miglioramento della qualità possono apparire giustificate.

A questo punto, è quindi necessario chiedersi se quanto appena evidenziato

¹⁷ Zan 2007.

(il prevalere della ricerca riduttiva dell'efficienza piuttosto che della qualità) si sia realizzato in misura analoga nel settore culturale. Mi pare di poter dire che non sia così. Nel settore culturale, l'orientamento alla qualità è stato e rimane un punto caratterizzante dell'operato di quanti hanno un ruolo di responsabilità direzionale in una istituzione culturale, sia essa un museo, un teatro, una biblioteca, un archivio, un parco archeologico, un complesso monumentale, un paesaggio culturale, o altro ancora. Tipicamente, i direttori delle istituzioni culturali sono portatori di una "cultura forte", che affonda le proprie radici nella tradizione della istituzione stessa, e più in generale del patrimonio culturale a cui si riferiscono, e considerano spesso il proprio ruolo in termini di "missione". In un simile contesto, è stato del tutto mantenuto il "valore" della qualità nel proprio agire.

È chiaro che anche in questi casi è necessario operare dei distinguo. In alcuni casi, i direttori delle istituzioni culturali hanno mantenuto quale valore portante quello della qualità (ossia della efficacia qualitativa) aprendosi contestualmente alle richieste del modello manageriale ed adottando quindi azioni e progetti volti a eliminare gli sprechi ed a ridurre le inefficienze. In altri casi, la ricerca della qualità è stata il paravento utilizzato per giustificare spese ingiustificabili e per presentare bilanci con *deficit* impresentabili agli occhi della collettività.

Peraltro, deve essere puntualizzato che la dimensione dell'efficacia non riguarda solo i profili qualitativi ma anche quelli quantitativi, il che conduce a considerazioni ulteriori, riguardanti il numero di visitatori ed il rapporto con il pubblico¹⁸. Si tratta di un tema oggi assai dibattuto, e spesso fonte di accese polemiche, come avviene ad esempio all'atto della presentazione dei rapporti sui numeri dei visitatori nei musei italiani¹⁹. Anche qui, l'introduzione delle logiche manageriali ha senz'altro contribuito al ri-orientamento della cultura organizzativa interna: in questo caso, nel passaggio dalla concezione di un museo orientato solo a pochi specialisti a quella di un museo rivolto al pubblico ed ai visitatori. Mi pare infatti di poter dire che nel corso di questi anni la posizione che considera il museo ideale quale un museo senza visitatori sia divenuta sempre più minoritaria²⁰.

Una ulteriore critica che può essere rivolta alle modalità di introduzione del modello manageriale riguarda l'eccessiva enfasi che è stata posta sulle tecniche e sugli strumenti, quali ad esempio la contabilità, il *budget*, i piani economico-finanziari di lungo termine, le analisi dei costi, e così via. Vi era cioè la convinzione che tali tecniche e strumenti potessero essere, da sole, le determinanti del cambiamento. Ossia, che la loro semplice introduzione realizzasse di per sé il cambiamento voluto all'interno delle singole organizzazioni. Non è così. Bisognava agire di più sulle persone e di meno sugli strumenti e sulle

¹⁸ N. Kotler, P. Kotler 2004; Colbert 2009.

¹⁹ Aulenti *et al.* 2008.

²⁰ Donato, Visser 2010.

tecniche. Era cioè necessario investire maggiormente sulle persone, dando loro le conoscenze per gestire il cambiamento anziché indurle a temere di esserne travolte. È forse anche in questo modo che si possono spiegare molte delle resistenze al cambiamento che si sono verificate. I cambiamenti dovevano essere accompagnati da processi di formazione e sperimentazione che vertessero sulle persone²¹. Sono le persone che lavorano all'interno delle amministrazioni che devono essere le protagoniste del cambiamento. Non è stato così allora, e, come dimostra il recente decreto legislativo n. 150 del 2009 (cosiddetta riforma Brunetta) non è purtroppo così neppure oggi.

Nelle istituzioni culturali l'introduzione di tali strumenti è in realtà stata "trascinata" dalla forma giuridica di gestione prescelta. Sono state le scelte di esternalizzazione formale, ed in particolare le trasformazioni di musei e teatri in fondazioni a determinare il passaggio ad un sistema contabile nuovo, basato sulla contabilità economico-patrimoniale. A seguito dell'introduzione della contabilità economico-patrimoniale è stato più semplice sviluppare la contabilità analitica, i sistemi budgetari ed in alcuni casi anche i piani economico-finanziari di lungo termine. Ne è derivata non solo una superiore efficacia nel supporto ai processi decisionali²², ma, soprattutto, una maggiore capacità di rendere conto in modo trasparente nei confronti dei cittadini e più in generale degli interlocutori sociali²³. Si tratta di un aspetto significativo, in quanto non sempre le istituzioni culturali hanno brillato nel corso del tempo per la loro capacità, e soprattutto per la loro volontà, di comunicare i risultati conseguiti, soprattutto quelli economico-finanziari²⁴.

Il terzo elemento di critica riguarda in modo ancor più specifico le istituzioni culturali. Si tratta del grado di coinvolgimento e di partecipazione dei cittadini. Certamente, è un aspetto che riguarda anche più in generale le amministrazioni pubbliche, le quali in questi anni hanno iniziato a considerare la possibilità di procedere verso la redazione di bilanci partecipativi²⁵. Tuttavia, esso assume una dimensione di particolare criticità quando viene accostato alle istituzioni culturali, in quanto si collega direttamente alla riflessione su quale sia il valore pubblico del patrimonio culturale e su come tale valore si debba realizzare²⁶. E la riflessione sul valore non può essere disgiunta dalla riflessione su quali siano i soggetti ai quali tale valore è rivolto. Prendendo ad esempio il caso di

²¹ Sul contributo delle persone al miglioramento delle *performance* delle organizzazioni produttive si veda: Bertini 1993.

²² Marchi 1993.

²³ Matacena 2007.

²⁴ Sull'argomento della comunicazione dei risultati economici nel settore pubblico si veda: Giovanelli 1995.

²⁵ Tuttavia, l'aspetto maggiormente significativo non è l'adozione dello strumento in sé, ma piuttosto il processo che conduce alla sua realizzazione. Sono cioè i processi di partecipazione dei cittadini alle scelte dell'ente l'elemento critico, in mancanza del quale il bilancio partecipativo si trasforma in qualcosa di non dissimile da un bilancio sociale. Si veda: Donato 2010.

²⁶ Montella 2009.

un museo, tradizionalmente il valore pubblico del museo era finalizzato alla sua conservazione, e gli interlocutori del museo erano gli specialisti della tipologia di bene culturale in esso custodito. Negli ultimi anni, ed anche a seguito del successo ottenuto dalle grandi mostre, i musei si sono sempre più aperti al pubblico dei cosiddetti "non specialisti". Osservando le politiche comunicative dei recenti anni, risulta tuttavia che la maggior parte degli sforzi dei musei sia andato nella direzione di attrarre soprattutto turisti, in qualche modo in competizione con le stesse grandi mostre²⁷. Si tratta di un aspetto certamente non irrilevante. Infatti, se l'interlocutore di un museo è tipicamente un turista, e non un cittadino del luogo, ciò significa che l'attività di quel museo è nei fatti orientata alle politiche di attrazione turistica. Ne deriva quindi un valore economico in funzione della capacità di sviluppo del settore turistico locale. Ma ne deriva anche una riduzione del valore pubblico percepito da quei cittadini del luogo, quanto meno da parte di coloro che non sono direttamente coinvolti nella filiera del settore del turismo. Invece, sarebbero opportune politiche gestionali finalizzate ad un congiunto coinvolgimento sia dei turisti sia dei cittadini. In questo modo potrebbero altresì verificarsi virtuosi fenomeni di reciproco arricchimento culturale, con risvolti interessanti anche in termini sociali. Il problema di fondo, dunque, non è la ricerca dei turisti, ma il mancato coinvolgimento dei cittadini e la loro limitata partecipazione alla vita delle istituzioni culturali. Anche in questo modo può essere interpretato il fatto che, in questi anni di crisi economica, mentre i tagli alla scuola, alla sanità, al *welfare* hanno provocato larghe proteste da parte dei cittadini, quasi nessuna protesta si sia levata per i tagli alla cultura. Ovviamente, si intende proteste da parte dei cittadini, senza considerare le proteste da parte di coloro che lavorano all'interno del settore stesso, che hanno un significato naturalmente diverso²⁸. È dunque mancata, in questi anni di crisi e di tagli dei contributi pubblici, la percezione da parte dei singoli cittadini che la cultura abbia un importante valore per la comunità. O quantomeno, un valore tale che li inducesse a utilizzare parte del proprio tempo per manifestare contro i tagli alla cultura²⁹.

È dunque assolutamente necessaria una riflessione sul valore pubblico della cultura e sul rapporto tra istituzioni culturali e cittadini. Non in termini ideologici, ma in termini concreti e pragmatici. In tal senso mi sembra che sia oggi del tutto opportuno un maggiore orientamento da parte delle istituzioni culturali verso i cittadini del territorio. In modo congiunto (e non escludente) con

²⁷ Solima 1998.

²⁸ Si consideri che a livello europeo alla campagna promossa da *Culture Action Europe* "We are more" nel momento in cui si scrive hanno aderito appena quindicimila persone, in larghissima prevalenza professionisti ed operatori del settore.

²⁹ Naturalmente, possono esservi, in modo correlato, anche ulteriori interpretazioni di tale atteggiamento. Ad esempio, i cittadini potrebbero aver "percepito" il valore della cultura, ma non aver apprezzato i modi di spendere, o aver valutato i tagli come necessari, o altro ancora. Il valore, inoltre, non è assoluto: il cittadino partecipa a definirlo, non lo percepisce semplicemente.

le politiche di attrazione dei turisti. E sarebbe significativo, oltre che coraggioso, promuovere una effettiva partecipazione dei cittadini (o delle loro associazioni) nei processi decisionali delle istituzioni culturali. Le istituzioni culturali necessitano oggi di costruire un rapporto con la propria comunità³⁰. I musei, ad esempio, sono ancora prevalentemente dei luoghi in cui si espongono delle opere. Sarebbe invece opportuno che divenissero il fulcro della vita culturale del proprio territorio. Evidentemente si tratta di una questione di scelte. Ed in particolare, della scelta di quale valore pubblico intenda perseguire oggi una istituzione culturale³¹.

Infine, un'ultima critica, in questo caso decisiva per quanto riguarda il tema della valorizzazione del patrimonio culturale, riguarda l'identificazione dei profili organizzativi ai quali applicare le logiche manageriali. Si tratta dell'argomento "chiave" di questo lavoro, che sarà analizzato nel prossimo paragrafo.

2. Verso un approccio "multi-scala" per la gestione del patrimonio culturale italiano

Come è stato evidenziato in precedenza, l'introduzione delle logiche manageriali nel settore culturale è stata trainata dal processo di cambiamento del modello gestionale dell'intero settore pubblico. E, come si è visto, tale processo di cambiamento è avvenuto a seguito dell'accoglimento dei principi e degli strumenti della teoria del *New Public Management*, teoria che è stata concepita e per prima sperimentata nei paesi anglofoni. Ed inoltre, a causa delle particolari difficoltà del nostro Paese negli anni Novanta, a livello di finanza pubblica, ma anche di sistema politico e di assetto istituzionale, tali logiche sono state applicate in modo repentino e immediato. È cioè mancata una fase transitoria, di carattere sperimentale, che focalizzasse tutte le criticità della implementazione del nuovo modello, e che, soprattutto, ne verificasse la coerenza rispetto ad alcune specificità dell'ambito di applicazione. Quest'ultimo punto è fondamentale per quanto riguarda la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Il modello manageriale per il patrimonio culturale è infatti stato importato in modo prevalentemente acritico sulla base delle proposte e delle esperienze maturate nei paesi anglofoni. I sistemi di gestione del patrimonio culturale

³⁰ Si tratta di un aspetto fondamentale: spesso l'identificazione con una collettività è debole e non chiara. Certamente ciò deriva da fenomeni storici e sociali assai più ampi, ma indubbiamente le istituzioni culturali del territorio potrebbero avere un ruolo importante in tale processo di definizione (o rafforzamento) delle identità locali.

³¹ Tale "valore pubblico" dovrebbe essere determinato dalla collettività, insieme con i responsabili delle istituzioni culturali, attraverso forme di governo partecipato del territorio.

hanno quindi adottato una logica organizzativa di tipo "micro"³². Ossia, una gestione attuata da singole istituzioni, siano esse musei, teatri, archivi o quant'altro.

L'istituzione culturale è stata quindi interpretata come un soggetto a sé stante, ed il sistema di management è stato applicato unicamente a livello "micro", della singola istituzione. Poi, certamente, è riconosciuto che ogni istituzione culturale debba essere aperta e debba avere relazioni esterne con gli interlocutori sociali. Ma, si vuole ribadirlo, l'approccio manageriale tuttora dominante si limita al livello "micro", che considera l'istituzione culturale, in termini organizzativi, come un unico soggetto, al di fuori di legami organici con altri soggetti ed istituzioni culturali.

Questo è del tutto ovvio se si pensa alle caratteristiche del patrimonio culturale dei paesi anglofoni, ed in particolare degli Stati Uniti. Gli Stati Uniti sono una nazione di recente formazione, priva di una storia che affondi le radici nei secoli, se non si considera, naturalmente, il periodo precolombiano. Le istituzioni culturali di tale Paese non sono dunque espressione di una storia e di una cultura plurisecolare, in simbiosi con il territorio, come accade invece per la maggior parte delle istituzioni culturali italiane. Il Denver Arts Museum, per esempio, espone le proprie opere a Denver. Ma il medesimo museo potrebbe essere a Phoenix, o a Pittsburgh o a Houston, o altrove, in quanto non è espressione dello specifico percorso storico, sociale e culturale di quel luogo. Se si vuole, si potrebbe in tal senso fare riferimento alla mancanza di un forte *genius loci* radicato in quel territorio nel corso dei secoli. Ossia, quella interazione tra luogo ed identità, che si manifesta nelle caratteristiche sociali, culturali, ambientali e paesaggistiche, architettoniche, di linguaggio, di abitudini che caratterizzano quello specifico luogo.

Si pensi invece alle istituzioni culturali italiane. Esse sono parte integrante della storia di quel territorio nel quale sono inserite. Anzi, sono parte esse stesse della identità territoriale. E questo ruolo hanno quasi tutte le istituzioni culturali del territorio, sia quelle più prestigiose sia quelle meno conosciute; sia quelle dimensionalmente più grandi, sia quelle più piccole e talora quasi non considerate. Il che apre una ulteriore questione. Non solo nel caso italiano il legame con il territorio è straordinariamente più forte rispetto agli Stati Uniti, ma nel caso italiano il patrimonio culturale del territorio, sia esso custodito in un museo, rappresentato in un teatro, o presente in modo diffuso sul territorio, è fortemente interrelato in modo reciproco. Vi è cioè un continuo "dialogo" tra i diversi elementi dello stesso patrimonio culturale presenti nel medesimo luogo. Il patrimonio custodito negli Uffizi di Firenze dialoga con quello custodito negli altri musei della città, ma anche con quello presente nei piccoli musei della provincia e della Toscana, ed anche con le piccole pievi che sono sparse nel territorio, e così via. L'Italia, come è stato efficacemente espresso, è un museo

³² Chong 2002.

diffuso, che si caratterizza per un continuo dialogo tra il patrimonio culturale ed il suo territorio³³. Ciò sia nei profili culturali tangibili, sia nei profili culturali intangibili³⁴, espressione immateriale della cultura di un territorio³⁵.

L'approccio manageriale "micro" è adeguato nei paesi anglofoni, e negli Stati Uniti in particolare, in quanto è coerente con le caratteristiche di quel patrimonio culturale. Il Denver Arts Museum ha senso che sia gestito con una prospettiva organizzativa essenzialmente "micro" perché quella è la sua caratteristica.

Non ha invece senso che il patrimonio culturale italiano sia gestito unicamente con una prospettiva "micro", in quanto ciò è incoerente ed in contrasto con le sue stesse caratteristiche. Naturalmente deve esserci una gestione di tipo "micro", ma a questa deve affiancarsi, secondo una logica "multi-scala", anche una gestione di tipo "meso", che comprenda tutte le istituzioni culturali e tutto il patrimonio culturale che è espressione del territorio. Il che, evidentemente, non significa riportare la gestione ad un qualche livello amministrativo del territorio (la provincia, piuttosto che la regione). Al contrario, significa svincolarsi dalle rigidità istituzionali dei confini amministrativi e interpretare il patrimonio culturale a partire dalle sue caratteristiche proprie. E una volta individuata la dimensione più opportuna per gestire in modo integrato il patrimonio culturale di uno specifico territorio potrà essere definito un livello gestionale "meso" che si affianchi a quello "micro".

Nello specifico, il passaggio ad una gestione "multi-scala" del patrimonio culturale necessita dei seguenti passi:

1. Individuazione di quel patrimonio culturale, diffuso sul territorio, che è fortemente collegato in termini artistici, storici, sociali, e che quindi può essere interpretato in modo integrato.
2. Costituzione di una organizzazione con un ruolo di agenzia, che svolga a livello "meso" le attività di indirizzo, coordinamento e controllo del sistema nel suo complesso.
3. Definizione dei meccanismi di raccordo gestionale sia a livello verticale sia a livello orizzontale. A livello verticale, tra l'organizzazione che assume il ruolo di agenzia e le singole istituzioni culturali. L'organizzazione che assume il ruolo di agenzia deve concertare in modo partecipato con le singole istituzioni culturali, con le amministrazioni pubbliche locali e con i cittadini le strategie e le politiche di lungo termine, oltre che le modalità di verifica e controllo dei risultati conseguiti. Le singole istituzioni culturali mantengono i propri spazi di autonomia nelle scelte gestionali, le quali devono tuttavia essere coerenti con le decisioni strategiche e con

³³ Settis 2005.

³⁴ Donato 2008.

³⁵ Sul ruolo delle risorse immateriali nelle politiche di sviluppo territoriale si veda: Bianchi, Labory 2004.

le politiche comuni definite a livello di sistema. I meccanismi di raccordo gestionale a livello orizzontale si riferiscono invece alle relazioni tra le diverse istituzioni culturali appartenenti al sistema. Tali meccanismi di raccordo gestionale devono essere finalizzati a favorire il raggiungimento delle finalità istituzionali di tipo culturale, educativo e sociale, oltre che a favorire la riduzione dei costi di gestione e l'aumento dei ricavi autonomi: sia delle singole istituzioni culturali, sia del sistema nel suo complesso. I costi di gestione possono essere ridotti attraverso processi di messa in comune delle risorse. Ciò permette una significativa riduzione di quei costi che sono duplicati in ogni singola istituzione culturale. Inoltre, i costi possono essere ridotti attraverso processi di specializzazione nella realizzazione di specifiche attività. Le istituzioni culturali appartenenti al medesimo sistema possono cioè specializzarsi in determinate attività (ad esempio comunicazione, progettazione europea, e così via) mettendo reciprocamente le proprie capacità ed i propri servizi a disposizione delle altre istituzioni culturali del sistema. In questo caso, insieme alla riduzione dei costi è possibile ottenere anche un miglioramento dell'efficacia delle singole iniziative. I ricavi autonomi possono invece aumentare attraverso una maggiore capacità progettuale, commerciale e di *fundraising*. Infatti, l'aumento della dimensione organizzativa (a livello "meso") permette di realizzare progetti culturali, iniziative commerciali e approcci di *fundraising* che non sarebbero possibili a livello di singola istituzione culturale, soprattutto quando questa ha una dimensione organizzativa medio-piccola. Il punto chiave, in questo caso, riguarda la capacità di raggiungimento di una dimensione minima critica per lo sviluppo di determinate attività progettuali, commerciali o di fundraising.

Questa riflessione, che evidentemente esprime la sua maggiore ragion d'essere nel confronto con paesi anglofoni privi di radici storico-culturali profonde nel tempo, quali gli Stati Uniti ma anche l'Australia e la Nuova Zelanda, necessita invece di essere specificata quando posta a confronto con il Regno Unito³⁶. Se focalizziamo l'attenzione a livello europeo, osserviamo oggi una significativa differenza nelle politiche culturali dei diversi paesi. In molti paesi, e soprattutto in quelli del Nord-Europa, tra cui il Regno Unito, oggi a livello culturale l'attenzione è rivolta soprattutto ai processi di produzione culturale. Ciò nella convinzione che la produzione di nuova cultura rappresenti anche un fattore di sviluppo della creatività, e che questo possa quindi favorire le imprese di quel paese nei processi di competizione sui mercati internazionali. In altri paesi, e soprattutto nei paesi del Sud-Europa, tra i quali certamente l'Italia, l'attenzione è invece piuttosto rivolta alla valorizzazione del patrimonio culturale esistente³⁷,

³⁶ In questo caso si è infatti di fronte ad un Paese con radici storiche significative quanto quelle italiane.

³⁷ Donato, Badia 2008.

e quindi ai processi di fruizione, anche in sinergia con le politiche di attrazione del turismo internazionale. Se si volesse ragionare, sia pure in modo non del tutto ortodosso, in termini di categorie economiche, nel primo caso vi è una prevalente attenzione alla fase della “produzione” nel secondo caso alla fase della “distribuzione”³⁸.

Si tratta di una differenza certamente non irrilevante, in quanto influenza in misura significativa le scelte culturali ed i relativi processi di finanziamento³⁹. Non a caso, la limitata capacità di influenza sulle politiche europee da parte del nostro paese è dimostrata dal fatto che, negli ultimi anni, non sono stati previsti schemi di finanziamento *ad hoc* per il *cultural heritage*. Al contrario, sono stati sviluppati significativi programmi di finanziamento rivolti alla produzione culturale ed allo sviluppo della creatività.

L'adozione in modo acritico delle logiche del *New Public Management* nelle istituzioni culturali italiane porta dunque con sé questa problematica: l'adozione di un sistema gestionale ed organizzativo di tipo solamente “micro”, anziché un'attenzione anche al livello “meso”. Nel caso italiano, vi è cioè l'esigenza di un approccio “multi-scala”, nel quale vi sia certamente una gestione puntuale delle singole istituzioni culturali a livello “micro”, ma che tale gestione si inserisca in modo armonico e coerente all'interno di una gestione di tipo “meso” a livello territoriale.

Deve peraltro essere riconosciuto che nel corso di questi anni vi sono stati alcuni tentativi che si sono mossi in tale direzione. Come sarà analizzato nel prosieguo, tuttavia, essi non sono espressione di una gestione “multi-scala”, secondo i criteri espressi in precedenza.

Si pensi ad esempio all'esperienza delle soprintendenze speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i poli museali, che sono istituiti nelle città di Firenze, Roma, Napoli e Venezia⁴⁰. La costituzione delle soprintendenze autonome per i poli museali deriva evidentemente dalla volontà di una gestione integrata ed unitaria del patrimonio culturale di un territorio. Inoltre, vi è un duplice livello di direzione: la direzione della soprintendenza speciale nel suo insieme, e la direzione delle singole istituzioni culturali ad essa afferenti. Si tratta dunque di un modello organizzativo coerente con un approccio “multi-scala”, che combina la gestione del livello “micro” con quella del livello “meso”.

Tuttavia, devono essere evidenziate alcune specificità che non consentono di poter ritenere che tale esperienza sia effettivamente rappresentativa della proposta di gestione “multi-scala” in precedenza rappresentata. Innanzitutto, le soprintendenze speciali per i poli museali riguardano le sole istituzioni culturali

³⁸ Si fa in tal senso fare riferimento alla “distribuzione” di un patrimonio culturale già esistente.

³⁹ Zangrandi 2007.

⁴⁰ Si tratta di un'esperienza che ha seguito l'innovazione rappresentata dal caso di Pompei (Guzzo 2003).

(musei, palazzi, cappelle, monumenti, ecc.) di proprietà statale. In secondo luogo, il “taglio” del livello “meso” non deriva dalla analisi dei legami tra i singoli elementi del patrimonio culturale, ma piuttosto da una suddivisione di tipo amministrativo. Ed inoltre, le soprintendenze sono tradizionalmente orientate alla tutela e conservazione piuttosto che alla valorizzazione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, se si pone mente all’esperienza del D.M 10 maggio 2001 sugli standard museali, emergono poche speranze di modifiche dell’assetto proprietario ed istituzionale del patrimonio culturale del Paese. L’atto di indirizzo sugli standard museali era finalizzato ad individuare quegli standard minimi che permettessero un passaggio della proprietà di parte dei musei statali dal livello amministrativo centrale a quello amministrativo territoriale⁴¹. A distanza di dieci anni, nessun museo statale è stato effettivamente trasferito alle amministrazioni regionali o alle autonomie locali.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, risulta evidente la difficoltà delle soprintendenze speciali a coniugare i profili della tutela e conservazione da un lato con quelli della valorizzazione dall’altro, in quanto tradizionalmente le soprintendenze sono orientate alla tutela e conservazione del patrimonio culturale, piuttosto che alla sua valorizzazione. Probabilmente, la capacità di coniugare tali profili potrebbe realizzarsi più efficacemente attraverso una forte sinergia istituzionale tra le soprintendenze speciali e le direzioni regionali⁴²; ed inoltre tra quest’ultime e le amministrazioni territoriali⁴³. Ciò solleciterebbe ancor di più lo sviluppo di *partnership* tra il settore pubblico e il settore privato nei processi di valorizzazione, in coerenza del resto con le logiche partecipative e di governo dal basso (*Public Governance* nella letteratura internazionale)⁴⁴.

Ulteriori esperienze da analizzare, nella prospettiva qui indicata, riguardano la realizzazione di reti di istituzioni culturali, e di sistemi culturali a livello territoriale. Tipicamente, i sistemi culturali sono promossi da una amministrazione pubblica territoriale, che assume un ruolo gerarchicamente sovraordinato. Sono collocati in una delimitata area geografica, coincidenti con i confini amministrativi dell’ente che lo promuove⁴⁵, con obiettivi di integrazione, sinergico rafforzamento e promozione dell’offerta culturale del territorio, generalmente con dichiarate finalità di attrazione turistica. Le istituzioni culturali che compongono il sistema hanno caratteristiche non tipologiche⁴⁶. Nel caso delle reti di istituzioni culturali, invece, i soggetti

⁴¹ Visser Travagli 2004.

⁴² Le direzioni regionali sono un organismo relativamente recente, essendo state istituite nel 2004.

⁴³ Ed in tal senso, appare interessante anche considerare i possibili sviluppi derivanti dall’introduzione delle logiche del federalismo.

⁴⁴ Meneguzzo 1997; Hodges 2005.

⁴⁵ Generalmente si tratta della Provincia, talora della Regione.

⁴⁶ Sono “non tipologiche” in quanto le istituzioni culturali appartenenti ad un sistema territoriale non si riferiscono tutte alla medesima tipologia di interesse culturale. Ad esempio, ad un sistema territoriale non aderiscono solo aree archeologiche, oppure musei di arte moderna e

aderenti sono tipologicamente simili, in una situazione gerarchica paritaria. I soggetti appartenenti alla rete sono diffusi in modo extraterritoriale, e spesso a livello internazionale. Le finalità della rete sono prevalentemente quelle del confronto, dialogo e progettualità di carattere culturale, piuttosto che quelle della attrazione turistica in un determinato territorio⁴⁷.

Le esperienze territoriali nel nostro paese sono quindi spesso impropriamente definite “reti”; più correttamente si dovrebbe parlare della promozione di sistemi culturali territoriali. In tali circostanze, sembrerebbe esservi un approccio “multi-scala” alla gestione del patrimonio culturale, in quanto alla gestione a livello “micro” delle singole istituzioni culturali si affianca una gestione a livello “meso” del singolo sistema.

Tuttavia, anche in questo caso, l’analisi dei concreti comportamenti gestionali conduce a considerazioni assai diverse. In primo luogo, la delimitazione dell’area geografica è coincidente con quella dei confini amministrativi dell’ente pubblico territoriale che ha promosso il sistema. La definizione del livello “meso” non parte cioè dall’analisi del patrimonio culturale del territorio, ma piuttosto da esigenze di tipo amministrativo. Ed inoltre, il grado di integrazione della gestione delle singole istituzioni culturali facenti parte del sistema è generalmente molto limitato. Spesso, l’integrazione si limita ad una presenza contestuale nelle *brochure* informative e nella condivisione di un sito internet. È cioè molto bassa la progettualità: sia in termini di politica culturale, sia in termini di valorizzazione economica, essendo quest’ultima limitata ai soli aspetti di attrazione turistica⁴⁸.

Un’ultima esperienza che può essere interessante considerare in questa prospettiva è la gestione dei siti Unesco, in particolare attraverso la prospettiva dei piani di gestione dei diversi siti. In questo caso, non vi è dubbio che si sia in presenza di omogeneità culturali molto forti, che sono del resto le medesime che hanno reso possibile il riconoscimento Unesco. Piuttosto, le criticità riguardano le vere e proprie scelte gestionali, quando le decisioni da assumere coinvolgono un numero rilevante di soggetti istituzionali, come accade ad esempio per i siti seriali o per i paesaggi culturali.

Come sarà evidenziato nel paragrafo seguente, le problematiche principali riguardano la definizione della forma di gestione, i meccanismi organizzativi interni, ed il sistema di relazioni con gli interlocutori sociali. Nella maggior parte dei casi, tali difficoltà trasformano la gestione del sito Unesco in una attività più di tipo amministrativo interno che non di reale impatto esterno sul territorio.

contemporanea, pinacoteche, e così via, ma il sistema comprende istituzioni culturali di natura diversa (sia l’area archeologica, sia il museo di arte moderna e contemporanea, sia la pinacoteca civica e così via).

⁴⁷ Per approfondimenti sulle differenze tra i sistemi culturali territoriali e le reti di istituzioni culturali si veda: Donato, Visser 2010.

⁴⁸ Sul tema delle politiche di attrazione turistica si veda: Dubini, De Carlo 2008.

3. *Le difficoltà di un approccio “multi-scala” al patrimonio culturale italiano: alcune evidenze empiriche*

Come anticipato nel paragrafo precedente, in questa sede si cercherà di approfondire l’approccio manageriale “multi-scala”, alla luce di alcune evidenze empiriche che sembrano indirizzarsi in tale direzione. Al riguardo, saranno analizzate sia le scelte di *governance* sia le forme di coinvolgimento dei cittadini e più in generale degli interlocutori sociali. Quest’ultimo aspetto è particolarmente significativo, nella prospettiva qui assunta, in quanto la capacità di sviluppare approcci manageriali di carattere collaborativo è un elemento critico per la realizzazione di una gestione di tipo “multi-scala”⁴⁹.

Il modello di *cultural heritage* rappresentato dai siti Unesco risulta, per le tematiche del presente lavoro, di particolare interesse. Tali realtà si distinguono in differenti categorie a seconda della tipologia di bene culturale interessato dal riconoscimento di Patrimonio Mondiale dell’Umanità; si distinguono infatti siti puntuali, siti seriali, paesaggi culturali e naturali, e siti misti. I casi che saranno trattati appartengono alla fattispecie dei siti seriali e dei paesaggi culturali. La scelta è stata effettuata sulla base degli elementi distintivi che interessano tali siti rispetto ad altri: la diffusione su un territorio culturalmente omogeneo di un notevole patrimonio culturale; la compresenza di soggetti istituzionali diversi, pubblici e privati; la necessità di definire un sistema di *governance* chiaro, con ruoli e funzioni differenti, ma complementari nell’ottica condivisa della gestione; l’esigenza di coinvolgimento degli interlocutori sociali; l’opportunità di monitorare e controllare i risultati della gestione⁵⁰, alla luce del carattere pubblico e meritorio del bene culturale gestito.

I siti Unesco, per le motivazioni accennate, offrono l’opportunità di proporre un approccio manageriale “multi-scala”: il bene culturale, sia esso puntuale, seriale o diffuso, può corrispondere alla dimensione “micro”, mentre il sito, in quanto zona territoriale culturalmente unitaria, può rappresentare la dimensione “meso”. A questo punto, è opportuno sottolineare come dimensione “micro” e dimensione “meso” non debbano essere gestite separatamente ma debbano completarsi in una logica di gestione integrata e partecipata, dove il management “multi-scala” è dato dalla scala “micro” e dalla scala “meso”.

Un primo aspetto da considerare è il sistema di *governance*. Tale sistema, evidenziando le relazioni in essere tra i soggetti proprietari e gestori del sito, permette di analizzare le dinamiche, le regole e le funzioni che sottendono la gestione ordinaria del territorio considerato. Le relazioni istituzionali giocano un ruolo fondamentale nella gestione del sito, siano esse equilibrate o, come in alcuni casi, difficilmente conciliabili.

⁴⁹ Per il *Collaborative Public Management* si veda: McGuire 2003.

⁵⁰ Badia 2007.

Il sito seriale dei Monumenti Paleocristiani di Ravenna è costituito da otto beni monumentali diffusi in diversi ambiti della città: sei di questi si trovano nel centro urbano cittadino mentre gli altri due si trovano poco distanti dal centro. Tre di tali beni sono di proprietà della Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio per le province di Ravenna, Ferrara, Forlì-Cesena e Rimini, mentre i restanti cinque sono di proprietà dell’Arcidiocesi di Ravenna e Cervia⁵¹.

Le difficoltà nascono dalla necessità di una gestione unitaria di beni che sono di proprietà di soggetti diversi. La proprietà dei beni implica anche la gestione degli stessi da parte dei medesimi soggetti. Tali beni sono gestiti in modo autonomo e, quindi, non vicendevolmente coordinato. In situazioni di questo genere, tipicamente accade che i proprietari si accordino per promuovere insieme politiche e attività condivise di promozione e valorizzazione; quando ciò non si verifica, un’altra soluzione tradizionalmente adottata è quella di individuare un terzo soggetto che, sentiti i pareri delle parti, si ponga quale gestore dei beni in una prospettiva di gestione e di valorizzazione unitaria. Nel caso del sito di Ravenna nessuna delle casistiche indicate è stata designata quale la scelta gestionale più opportuna per la valorizzazione del sito Unesco, tanto che la difficoltà dei rapporti tra i soggetti proprietari e la stazionarietà degli eventi hanno fatto sì che ancora oggi i Monumenti Paleocristiani di Ravenna non possano vantare un unico biglietto cumulativo.

Questa esperienza ha voluto mettere in luce come la mancata definizione di ruoli e funzioni all’interno di un complesso sistema di *governance* possa avere effetti svantaggiosi per un sito culturale di notevole importanza. Da tale evidenza empirica, si profila la necessità di un approccio gestionale “multi-scala”, dove la gestione “micro”, ovvero degli otto Monumenti Paleocristiani, possa continuare ad essere funzione rispettivamente della Soprintendenza e dell’Arcidiocesi, mentre la gestione “meso”, ovvero degli otto monumenti appartenenti ad un territorio culturalmente unitario, possa divenire compito di un terzo soggetto con un ruolo di agenzia.

Un’ulteriore evidenza empirica che si vuole analizzare in quanto potenzialmente coerente con le caratteristiche della gestione “multi-scala” è il caso di Piazza del Duomo di Pisa. Anche in tal caso il sistema di *governance* è determinante per definire i differenti aspetti e livelli dell’amministrazione del sito. La gestione dei beni iscritti nel perimetro di Piazza del Duomo compete esclusivamente all’Opera Primaziale Pisana, un organismo privato giuridicamente riconosciuto che, con un proprio statuto, assume le funzioni di custodia, tutela, conservazione e valorizzazione dei beni artistici e monumentali che costituiscono il sito Unesco. Piazza del Duomo si compone di differenti

⁵¹ La Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio per le province di Ravenna, Ferrara, Forlì-Cesena e Rimini ha la proprietà di S. Apollinare in Classe, del Mausoleo di Teodorico e del Battistero degli Ariani; l’Arcidiocesi di Ravenna e Cervia è proprietaria del Battistero Neoniano, della Cappella di S. Andrea, della Basilica di S. Vitale, del Mausoleo di Galla Placidia e della chiesa di S. Apollinare Nuovo.

punti di interesse artistico e culturale: la Piazza stessa, il Duomo, la Torre, il Battistero, il Camposanto, il Museo dell’Opera, il Museo delle Sinopie e l’Episcopio. Una logica “multi-scala” potrebbe essere riscontrata, in sede di prima analisi, nelle modalità di gestione di Piazza del Duomo, che viene gestita come “museo a cielo aperto”. Ogni unità culturale costituente la Piazza (la Torre, il Battistero, il Museo dell’Opera, ecc.) viene considerata quale autonomo centro di responsabilità, mentre il sito Unesco, inteso quale sistema formato da vari centri di responsabilità, viene gestito, monitorato e controllato nella sua unitarietà territoriale dall’Opera Primaziale Pisana.

Questa esperienza non rappresenta una vera e propria gestione di tipo “multi-scala”, ma appare interessante evidenziare la sua coerenza con le logiche che sono alla base di tale approccio. Anche in questo caso coesistono infatti due livelli organizzativi che possono essere interpretati separatamente oppure in modo coordinato tra di loro: il livello organizzativo del singolo monumento ed il livello organizzativo del sistema. Appare in tal senso interessante notare come la gestione della Piazza del Duomo di Pisa non avvenga con riferimento ai singoli monumenti in modo esclusivo ed autonomo (ad esempio la sola Torre di Pisa), ma sia chiaramente impostata secondo una logica sistemica finalizzata ad una gestione coordinata di tutti i monumenti presenti nella Piazza. Come detto, tuttavia, non si è in presenza di una gestione “multi-scala”, in quanto la gestione dei singoli monumenti non è affidata a soggetti autonomi, ma è di pertinenza di aree organizzative della medesima istituzione, ossia dell’Opera Primaziale Pisana. Si tratta piuttosto di un tipico caso di sistema di controllo implementato all’interno di una unica organizzazione, e strutturato per centri di responsabilità che consentono il monitoraggio dei risultati economici dei singoli monumenti e del sito Unesco nel suo complesso.

Come già accennato in precedenza, il modello di gestione “multi-scala” implica la gestione del livello “micro” e la gestione del livello “meso”. Considerata da una differente angolazione, questa affermazione rivela che occorre gestire il livello “meso” per coordinare quello “micro”. In una prospettiva di gestione “partecipata”⁵² del patrimonio culturale occorre individuare sul territorio gli interlocutori sociali⁵³ più opportuni da coinvolgere nella gestione del bene.

Dunque, un ulteriore aspetto da considerare congiuntamente alla *governance* è la modalità di implementazione del processo di partecipazione del piano di gestione. Il piano di gestione “partecipato” prevede infatti che vengano coinvolti, in specifiche fasi di pianificazione e programmazione, stabilite dall’ente locale, altri portatori di interesse rispetto ai soggetti incaricati della redazione del piano⁵⁴. Nei due casi che si analizzeranno successivamente, gli “altri portatori di interesse” si identificano nelle seguenti tipologie:

⁵² Quattrone 2003; Donato 2010.

⁵³ Agle *et al.* 2007.

⁵⁴ Il proliferare di comportamenti collaborativi e partecipativi nel settore pubblico, ha portato

- gli altri enti locali, quali comuni e province nel caso di aree culturali territorialmente estese e complesse;
- i cittadini, quali primi diretti interessati a un bene (o servizio) pubblico, con valore sociale ed espressione dell'identità collettiva e della tradizione storica locale;
- tutti i soggetti, pubblici e privati, quali le associazioni di categoria, gli operatori turistici, le scuole, le fondazioni bancarie ed altri ancora, i quali abbiano interessi economici, sociali o culturali nei confronti della gestione e promozione del sito Unesco.

Il primo caso di piano di gestione “partecipato” che si intende analizzare è quello del sito Unesco della Valle della Loira. Il sito francese è gestito da un organismo centrale, la *Mission Val de Loire*, costituito appositamente in seguito all'iscrizione del bene nella Lista del Patrimonio Mondiale, e che dal 2002 si occupa della gestione del sito attraverso una attività di “regia leggera”⁵⁵. Come per ogni altro sito Unesco, anche per questo è stata prevista la realizzazione del piano di gestione⁵⁶. Poiché la Valle della Loira si estende tra quattro dipartimenti territoriali, i quali a loro volta includono numerose amministrazioni locali, la metodologia partecipativa alla redazione del piano di gestione del sito si articola nel seguente modo: la *Mission Val de Loire*, soggetto coordinatore del documento, vaglia una prima proposta di piano di gestione che successivamente invia a tutti i soggetti interessati e coinvolti nella gestione del sito. Questi ultimi, nel limite del periodo di un anno, si impegnano a far pervenire al coordinatore eventuali osservazioni e proposte da integrare nel documento principale. In seguito, la *Mission Val de Loire* valuta la congruenza delle proposte avanzate e procede alla loro eventuale integrazione nel piano di gestione. In questo caso dunque gli “altri portatori di interesse” coinvolti sono tutti i comuni che si affacciano sulla Loira e il cui patrimonio culturale include uno o più Castelli della Valle della Loira. L'estensione del patrimonio culturale coincide con l'intero territorio, il quale racchiude beni monumentali, elementi naturalistici, tradizioni locali, persone, ecc.; per queste ragioni il sito in questione appartiene alla categoria dei paesaggi culturali. La gestione “multi-scala” si concretizza sia a livello “micro”, nella gestione dei singoli castelli della Loira, sia a livello “meso”, tramite l'organismo della *Mission Val de Loire* che coordina la dimensione territorialmente estesa e culturalmente condivisa e riconosciuta.

In Italia, il primo sito Unesco che ha manifestato la volontà di avviare un percorso di realizzazione del piano di gestione in forma “partecipata” è il sito “Cattedrale, Torre civica e Piazza Grande” di Modena. Partendo dall'analisi del

alcuni studiosi a parlare di *Collaborative Public Management* (CPM) invece che di *New Public Management* (McGuire 2003).

⁵⁵ Donato, Badia 2008.

⁵⁶ MiBAC 2004.

sistema di *governance*, i principali soggetti coinvolti sono il Comune di Modena (proprietario della Torre civica e di Piazza Grande) ed il Capitolo Metropolitano (proprietario del Duomo). La gestione dei singoli elementi monumentali compete agli stessi soggetti proprietari. Inoltre, il Comune di Modena, in quanto soggetto riconosciuto promotore della redazione del piano di gestione Unesco, è il soggetto gestore della dimensione territoriale del patrimonio culturale. La scelta adottata è quella di favorire la partecipazione dei cittadini e degli interlocutori sociali attraverso un processo di partecipazione per la redazione del documento, che preveda il coinvolgimento sia dei soggetti istituzionali direttamente presenti nei due organi di coordinamento e controllo del piano di gestione⁵⁷ sia degli “altri portatori di interesse”. Con riferimento a questa seconda categoria, il Comune di Modena intende realizzare una mappatura degli *stakeholder*, volta ad individuare i soggetti portatori di interesse sulla base di specifici parametri, quali: la rappresentatività, le conoscenze e le competenze specifiche, il posizionamento nel settore culturale, sociale, ambientale ed economico del territorio. La fase successiva potrà riguardare il coinvolgimento attivo di tali soggetti nelle fasi di programmazione e pianificazione dell’attività gestionale del sito.

L’intero processo può essere suddiviso in tre distinte fasi: la prima, a carattere informativo, si riferisce alla presentazione del piano di gestione e all’illustrazione di una prima bozza del piano; la seconda, con funzione interlocutoria e partecipativa, sollecita il contributo dei rappresentanti dei portatori di interesse coinvolti per l’avanzamento di proposte e suggerimenti per la bozza del piano di gestione; la terza prevede il ruolo decisivo del Comune di Modena che, insieme al Comitato di pilotaggio, deve esaminare e valutare le proposte pervenute e comunicare quelle accolte ed inserite nel documento, motivando le ragioni dell’esclusione di quelle ritenute inadatte agli obiettivi perseguiti dal piano di gestione.

In ultima istanza, occorre soffermarsi sul concetto di gestione “multi-scala” anche nell’ambito dei sistemi di monitoraggio e di controllo delle realtà culturali e monumentali. Fino ad oggi le istituzioni culturali, quali musei, teatri, altre organizzazioni, hanno generalmente introdotto sistemi di monitoraggio circoscritti alla singola realtà “micro”; nella fattispecie del monitoraggio entrano dunque in gioco voci di bilancio e specifici indicatori strettamente connessi alla singola realtà monitorata⁵⁸.

Si ritiene che, ancora una volta, all’interno della prassi dei piani di gestione Unesco, possa essere individuato un approccio “multi-scala” al tema del

⁵⁷ I soggetti promotori del piano di gestione del sito Unesco di Modena, mediante specifico Protocollo d’Intesa, hanno stabilito la costituzione di due soggetti, per il coordinamento e l’elaborazione del piano. Si tratta del Comitato di pilotaggio, con il compito di definire le strategie e le azioni per il perseguimento degli obiettivi del piano, e del Gruppo di lavoro, a carattere interistituzionale e interdisciplinare, per l’elaborazione vera e propria del piano di gestione.

⁵⁸ Silvi 1995; Simons 2000.

monitoraggio e del controllo. Infatti le Linee guida del Ministero⁵⁹ individuano per i sistemi di monitoraggio dei piani di gestione due distinti livelli di monitoraggio. Il primo livello è calibrato sull'implementazione del piano di gestione stesso, per monitorare e valutare l'efficienza e l'efficacia dei singoli progetti identificati. Lo scopo finale di questa fase è valutare la necessità di intervenire successivamente sul Piano di gestione, con azioni correttive e quindi migliorative dei meccanismi che hanno portato all'elaborazione del Piano; mentre il secondo livello è basato sull'analisi dell'impatto di medio-lungo periodo del piano sul più ampio territorio di riferimento. In questo secondo caso, il focus è sui *feedback* necessari alla revisione del Piano di gestione e all'intero sistema gestionale del sito.

Da questo approccio multidimensionale, legato principalmente alle esperienze dei piani di gestione Unesco, possono derivare importanti considerazioni anche alla luce della gestione "multi-scala" del nostro patrimonio culturale. Prima di tutto occorre sottolineare come le attività di monitoraggio, che si focalizzano esclusivamente sulla realtà "micro", portino ad escludere dal proprio bagaglio conoscitivo importanti informazioni sull'ambiente, sugli attori del territorio, sulle opportunità o sulle minacce del territorio circostante, a volte fondamentali e a volte critici per il buon andamento della gestione del sito culturale.

Ciò che si vuole affermare proponendo l'utilizzo di sistemi di monitoraggio e controllo "multi-scala" è che le potenzialità della gestione "micro" possono essere riconosciute e sfruttate soprattutto quando le amministrazioni adottano una prospettiva di indagine conoscitiva modellata sul livello "meso" del territorio.

Tuttavia, da studi precedenti⁶⁰ è stato riscontrato che poche sono state le amministrazioni che hanno adottato un sistema di monitoraggio a livello "micro" e ancora meno sono quelle che, ad oggi, fanno ricorso ad un sistema di monitoraggio "multi-scala", includendo in questo anche la componente territoriale. Alla luce di questa constatazione si ritiene che le opportunità per sperimentare forme gestionali innovative, rappresentate dalla realtà dei siti Unesco e dall'ingente ricchezza del patrimonio culturale italiano, non manchino nel panorama culturale italiano.

Alla luce delle evidenze empiriche illustrate in questo paragrafo, che sono derivate opportunamente dall'analisi della fattispecie dei siti Unesco, si ritiene che i sistemi di gestione adottati in queste realtà, possano essere rappresentativi per argomentare e sostenere la tematica della gestione "multi-scala". In tutto questo, si può individuare nello strumento del piano di gestione un idoneo supporto metodologico, con funzioni conoscitive, di pianificazione, di programmazione e di controllo, per iniziare un percorso di implementazione di sistemi gestionali "multi-scala" per il patrimonio culturale italiano. Oltre

⁵⁹ MiBAC 2004.

⁶⁰ Badia, Gilli 2010.

alle caratteristiche evidenziate, il piano di gestione è anche un documento di sintesi, in cui vengono individuati soggetti (pubblici, privati e appartenenti a differenti livelli amministrativi), responsabilità, funzioni, risorse finanziarie ed organizzative, tempistiche ed indicatori per il monitoraggio ed il controllo dei risultati. Si potrebbe in tal senso affermare che le logiche ed i sistemi di gestione che scaturiscono da questo strumento, adottato tradizionalmente per la gestione dei siti Unesco, siano conformi alle esigenze della gestione “multi-scala” e quindi applicabili a qualunque realtà di interesse culturale, che dispone di un patrimonio culturale diffuso su un territorio culturalmente omogeneo e che necessita di una gestione maggiormente coerente con la propria identità culturale.

4. *Riflessioni conclusive*

Questo contributo ha voluto evidenziare le problematiche derivanti dall'applicazione in Italia di un modello gestionale ed organizzativo concepito in Paesi con caratteristiche del patrimonio culturale e con politiche culturali differenti da quelle italiane⁶¹. L'applicazione del modello manageriale nel settore culturale deve dunque svilupparsi a partire da una attenta analisi delle caratteristiche del patrimonio culturale del Paese: fortemente diffuso e strettamente connaturato al territorio.

È necessario rafforzare la presenza delle logiche manageriali all'interno delle istituzioni culturali, nella direzione non solo della efficienza ma anche della efficacia: sia qualitativa che quantitativa. In tal senso, è opportuno ribadire come il modello manageriale non indebolisca la forza progettuale delle istituzioni culturali, ma, al contrario la rafforzi. Il modello manageriale specifica infatti che tali organizzazioni devono perseguire il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali, e che tutte le decisioni devono essere coerenti con tali finalità. Ma, al contempo, specifica anche che il raggiungimento delle finalità istituzionali deve realizzarsi in condizioni di sostenibilità economica, e che questa deve essere durevole nel tempo. Per essere chiari, non è accettabile né sotto il profilo culturale, né sotto il profilo economico, né sotto il profilo etico, che le finalità culturali odierne siano raggiunte a discapito delle future generazioni, che dovranno sostenere il debito finanziario derivante dagli attuali disavanzi di bilancio.

⁶¹ Anche nel caso dei tentativi di gestione a livello “meso”, evidenziati nel precedente paragrafo, le difficoltà incontrate manifestano la necessità di studi e ricerche *ad hoc* in tale ambito, finalizzate alla proposta di un modello organizzativo e gestionale coerente con le caratteristiche del patrimonio culturale italiano.

Ma insieme al rafforzamento delle logiche manageriali all'interno delle singole istituzioni culturali è necessario riflettere criticamente sui livelli organizzativi più adeguati. L'analisi delle caratteristiche del patrimonio culturale del nostro Paese pare essere assolutamente coerente con una gestione di tipo "multi-scala", che comprenda sia un livello organizzativo "micro" sia un livello organizzativo "meso". Il livello organizzativo "micro" riguarda la gestione delle singole istituzioni culturali, il livello organizzativo "meso" riguarda la definizione di ambiti territoriali omogenei in termini culturali, che devono essere gestiti in modo coerente ed unitario. È evidente che la reale capacità di funzionamento del modello "multi-scala" deriverà proprio dalla capacità di rendere armonici e sinergici tra di loro i due livelli organizzativi sopraindicati, ossia il livello "micro" ed il livello "meso".

In definitiva, appare oggi necessaria una rivisitazione complessiva del sistema gestionale ed organizzativo del patrimonio culturale del nostro Paese, che affianchi al livello "micro" anche un livello "meso", in una prospettiva "multi-scala"⁶². È evidente che le difficoltà e le resistenze al cambiamento possano essere assai rilevanti, ma questa appare oggi essere la strada più opportuna da intraprendere per una efficace valorizzazione del patrimonio culturale italiano.

Riferimenti bibliografici / References

- Agle *et al.* 2007 = Bradley R. Agle *et al.* *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder*. In: *Teoria degli stakeholder*, a cura di Edward Freeman, Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti. Milano: Franco Angeli, 2007, pp. 108-147.
- Anselmi 2003 = Luca Anselmi. *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*. Torino: Giappichelli, 2003.
- Aulenti *et al.* 2008 = Gae Aulenti *et al.* *Creatività e produzione culturale. Un paese tra declino e progresso*. Quinto Rapporto Annuale di Federculture. Torino: Allemandi, 2008.
- Badia 2007 = Francesco Badia. *L'esigenza di elementi manageriali nei piani di gestione Unesco. I risultati di uno studio condotto su due siti patrimonio mondiale dell'umanità in Italia e Spagna*. «Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio», (2007), n. 29.
- Badia, Gilli 2010 = Francesco Badia, Enrica Gilli. *Il piano di gestione come strumento di misurazione e valutazione delle performance per i siti Unesco. Analisi dello stato dell'arte nazionale e prospettive di sviluppo*, IV Workshop Nazionale di Azienda Pubblica, Roma, 25-26 marzo 2010.

⁶² Oggi, infatti, il sistema di management è quasi esclusivamente applicato al solo livello "micro". I sistemi di management si riferiscono cioè solo a singole istituzioni culturali. Sono invece pressoché assenti sistemi di management rivolti alla gestione integrata del patrimonio culturale presente sul territorio secondo una prospettiva "meso".

- Bellezza, Florian 1998 = Enrico Bellezza, Francesco Florian. *Le fondazioni del terzo millennio*. Firenze: Passigli Editore, 1998.
- Bertini 1993 = Umberto Bertini. *Il sistema aziendale delle idee*. In: *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I. Milano: Egea, 1993.
- Bianchi, Labory 2004 = Patrizio Bianchi, Sandrine Labory. *The Political Economy of Intangible Assets*. In: *The Economic Importance of Intangible Assets*, a cura di Patrizio Bianchi, Sandrine Labory. Aldershot: Ashgate, 2004, pp. 25-48.
- Borgonovi 1996 = Elio Borgonovi. *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea, 1996.
- Boston et al. 1996 = Jonathan Boston, John Martin, June Pallot, Patrick Walsh. *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press, 1996.
- Chong 2002 = Derrick Chong. *Arts Management*. London: Routledge, 2002.
- Clair 2008 = Jean Clair. *La crisi dei musei*. Milano: Skira, 2008.
- Coase 1937 = Ronald Coase. *The nature of the firm*. «Economica», November 1937.
- Coase 1960 = Ronald Coase. *The problem of social cost*. «Journal of Law and Economics». 3 (October 1960), pp. 1-44.
- Coda 1988 = Vittorio Coda. *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: Utet, 1988.
- Colbert 2009 = François Colbert. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: Etas, 2009.
- Donato 2008 = Fabio Donato. *Managing IC by Antennae: Evidences from Cultural Organizations*. «Journal of Intellectual Capital», 9 (2008), n. 3, pp. 380-394.
- Donato 2010 = Fabio Donato. *Le amministrazioni pubbliche verso logiche di governo partecipato*. Milano: Giuffrè, 2010.
- Donato, Badia 2008 = Fabio Donato, Francesco Badia. *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio*. Firenze: Olschki, 2008.
- Donato, Visser 2010 = Fabio Donato, Anna Maria Visser. *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*. Milano: Mondadori Electa per le Belle Arti, 2010.
- Dubini, De Carlo 2008 = Paola Dubini, Manuela De Carlo. *La valorizzazione delle destinazioni: cultura e turismo*. Milano: Egea, 2008.
- Giannessi 1970 = Egidio Giannessi. *Appunti di economia aziendale*. Pisa: Libreria scientifica Pellegrini, 1970.
- Giovanelli 1995 = Lucia Giovanelli. *La comunicazione economica nell'ente locale*. Milano: Giuffrè, 1995.
- Guthrie et al. 2005 = James Guthrie J. et al. *International Public Financial Management Reform: Progress, Contradictions, and Challenges*. Greenwich: Information Age Publishing, XII, 2005.
- Guzzo 2003 = Pietro Giovanni Guzzo. *Pompei 1998-2003. L'esperimento dell'autonomia*. Milano: Mondadori Electa, 2003.

- Hodges 2005 = Ron Hodges. *Governance and the Public Sector*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005.
- Jensen, Meckling 1976 = Michael J. Jensen, William H. Meckling. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. «Journal of Financial Economics», 3 (October 1976), n. 4, pp. 305-360.
- Marchi 1993 = Luciano Marchi. *I sistemi informativi aziendali*. Milano: Giuffrè, 1993.
- Marcon 2004 = Giuseppe Marcon. *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*. In: *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 21-56.
- Matacena 2007 = Antonio Matacena. *Mission, accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*. In: *Responsabilità e performance nei musei*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2007, pp. 19-33.
- McGuire 2003 = Michael McGuire. *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington: Georgetown University Press, 2003.
- Meneguzzo 1997 = Marco Meneguzzo. *Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale*. «Atti di Azienda pubblica», (1997), n. 6.
- MiBAC 2004 = Ministero per i Beni e le Attività Culturali. *Il modello del piano di gestione dei beni culturali iscritti alla lista patrimonio dell'umanità. Linee guida*. Paestum, 2004.
- Montella 2009 = Massimo Montella. *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa per le Belle Arti, 2009.
- N. Kotler, P. Kotler 2004 = Neil Kotler, Philip Kotler. *Marketing dei musei*. Torino: Einaudi, 2004.
- Quattrone 2003 = Giuliana Quattrone. *La gestione partecipata nelle aree protette*. Milano: FrancoAngeli, 2003.
- Rocchi 2004 = Fulvia Rocchi. *Missione e scelte strategiche*. In: *Definire la missione e le strategie del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 23-34.
- Settis 2005 = Salvatore Settis. *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*. Milano: Electa, 2005.
- Sibilio Parri 2004 = Barbara Sibilio Parri. *Quale bilancio per un museo?* In: *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 57-84.
- Silvi 1995 = Riccardo Silvi. *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*. Torino: Utet, 1995.
- Simons 2000 = Robert Simons. *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- Solima 1998 = Ludovico Solima. *I visitatori dei musei: un confronto internazionale*.

- In: *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del convegno svoltosi a Siena, a cura di Accademia Italiana di Economia Aziendale. Bologna: Clueb, 1998, pp. 281-318.
- Visser Travagli 2004 = Anna Maria Visser Travagli. *I musei locali fra centralismo e autonomia*. In: *Governare il museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 29-45.
- Williamson 1979 = Oliver E. Williamson. *Transaction cost economics: the governance of contractual relations*. «Journal of Law and Economics», XXII (1979), n. 2, pp. 233-261.
- Williamson 1985 = Oliver E. Williamson. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York, The Free press, 1985
- Zan 2007 = Luca Zan. *Economia dei musei e retorica del management*. Milano: Electa, 2007.
- Zangrandi 2007 = Antonello Zangrandi. *Il finanziamento dei musei: condizioni per l'economicità e lo sviluppo*. In: *Responsabilità e performance nei musei*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2007, pp. 93-115.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Giuseppe Capriotti, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin,
Valentina Ferraro, Enrica Gilli, Claudia Giontella, Ana Konestra,
Umberto Moscatelli, Tonino Pencarelli, Francesco Pirani, Elisa Ravaschieri,
Pierluigi Sacco, Patrizia Silvestrelli, Simone Splendiani, Emanuele Teti,
Sonia Virgili, Anna Maria Visser Travagli

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

