



2014

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata



eum

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 10, 2014

ISSN 2039-2362 (online)

© 2014 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/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



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Periferie
Dinamiche economiche territoriali
e produzione artistica

a cura di Giuseppe Capriotti e Francesca Coltrinari

Saggi

Transgeografia. Le nuove esperienze dell'abitare tra i paesaggi mediatici dell'arte

Mario Savini*

Abstract

Le pratiche artistiche in rete, sempre più relazionali, sembrano aver mutato la complessità del territorio, annullando definitivamente ogni differenza tra centro e periferia. In generale, le concezioni relative alla natura dello spazio sono messe continuamente in discussione in quanto si è avviato un grande processo di unificazione e globalizzazione. Le nuove esperienze dell'abitare fanno parte di un'infrastruttura culturale che definirei "Transgeografia", un insieme di ecosistemi informativi che trasformano il territorio urbano in ambienti interattivi: il paesaggio è in grado di immagazzinare, scambiare e modificare dati attraverso le reti informatiche, facilitando l'accesso alla sfera pubblica. Nella riflessione proposta si cerca di

* Mario Savini, Dottorando in «Scienze giuridiche, politiche internazionali e della comunicazione. Norme, istituzioni e linguaggi» (XXVIII ciclo), Università degli Studi di Teramo, Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Campus di Coste Sant'Agostino, 64100 Teramo, email: mario.savini@postinterface.com.

Grazie a Raffaella Morselli e Franco Speroni per aver riletto il testo e per i consigli.

delineare, anche attraverso rilevanze socio-antropologiche, la nuova cognizione del territorio suggerita da opere interattive dove ogni singolo contributo diventa patrimonio comune.

The constant evolution of online artistic practices, that are increasingly relational, seem to have changed territorial complexity, eliminating any difference between center and periphery. In general, the different views on spacial nature are continually questioned due to the major unification and globalisation process. The new living experiences are part of a cultural infrastructure that I would define as “Transgeography”, i.e. a collection of information ecosystems that transform the urban territory into interactive environments: the landscape is able to store, exchange and modify data through computer networks, facilitating access to the public sphere. The purpose of this analysis is to outline, also from a socio-anthropological viewpoint, a new knowledge of the territory as suggested by interactive works, in which, every single contribution becomes common heritage.

Il lavoro *Net.flag*¹ di Mark Napier² – uno dei pionieri della Net art³ – può essere considerato una metafora sulla crisi di identità territoriale e sul superamento dei vincoli spaziali. È un’opera interattiva del 2002 ed è stata commissionata dal Solomon R. Guggenheim Museum di New York. L’artista americano invita gli utenti a costruire *online* delle bandiere e a sviluppare un dialogo sul loro valore simbolico. Si possono spostare e ricombinare le forme, i colori, gli emblemi appartenenti alla storia di qualsiasi nazione, reinventando il linguaggio visivo di vessilli internazionali. Ognuno può intervenire liberamente sull’immagine salvata dall’ultimo visitatore e registrare la personale interpretazione nella *browse history* dell’opera. *Net.flag* «è una bandiera per Internet» e rappresenta una realtà transitoria senza alcun tipo di confine dove tutti possono entrare nel vivo del processo evolutivo del progetto. Internet diventa così un terreno comune di esperienze diverse in grado di offrire inedite opportunità, spazi ogni volta mutevoli, eversivi rispetto all’organizzazione delle rigide funzioni urbane. Il lavoro di Mark Napier costituisce una riflessione importante sugli sviluppi imprevedibili dei paesaggi antropici e sul modo di ripensare le relazioni fra soggetto e territorio per il rinnovamento di una creatività democratica.

In particolare, le pratiche artistiche in rete, sempre più relazionali, hanno messo in discussione la staticità dei luoghi, facilitando il superamento delle barriere spazio-temporali: alcune opere sviluppano forme di comunicazione in una dimensione ubiquitaria, favorendo l’interazione in territori “lontani” e avviando una poetica pertinente agli spazi eterotopici⁴. Giovanni Boccia Artieri ribadisce che

¹ <<http://webart.guggenheim.org/netflag>>, 29.12.2013.

² <<http://marknapier.com>>, 29.12.2013.

³ «Nel 1995, un artista sloveno di nome Vuk Ćosić si imbattè casualmente nella parola “net. art” in una email con errori di trasmissione. In seguito il punto cadde e il termine “Net art” si affermò velocemente tra artisti nella nascente scena della *New Media Art*, diventando l’etichetta preferita per le pratiche artistiche basate su Internet»: Tribe, Jana 2006, p. 11.

⁴ Foucault 2006.

Le forme culturali mediali, secondo accoppiamenti evolutivi che portano fino ai *new media*, incorporano in modo crescente la contingenza del mondo e un orizzonte di planetarizzazione nel quale le potenzialità di astrattizzazione spazio/temporale, cioè le modalità di ubicità/istantaneità vengono spinte al massimo⁵.

Questa tematica è precisata bene da Cecilia Guida, che introduce il modello interpretativo delle cosiddette *Spatial Practices*, basato sulla constatazione che non è possibile distinguere tra spazi della città e spazi della rete, perché ci sono solo procedure partecipative fluttuanti tra gli uni e gli altri⁶. Analogamente, Massimo Di Felice parla di spazio “atopico” e cioè di un abitare che non corrisponde più ad un luogo circoscritto né ad un *genius loci*⁷.

Nell'ecosistema di queste esperienze residenziali «la possibilità stessa di fissare confini alla città appare oggi inconcepibile, o, meglio, si è ridotta ad un affare puramente tecnico-amministrativo»⁸. I nuovi paesaggi culturali cambiano spontaneamente forma perché sollecitati da flussi continui di informazioni, sono spazi relazionali che affrontano, attraverso la condivisione delle idee, la complessità geografica, osservata, anche, nella sua struttura più intima. Nota, ad esempio, Lev Manovich che

Centinaia di migliaia di studenti, artisti e *designer* in tutto il mondo hanno accesso alle stesse idee, alle stesse informazioni e agli stessi strumenti. Perdono così di senso nozioni come “centro” e “periferia” culturale: sempre più spesso studenti, professionisti e governi dei Paesi “neo-globalizzati” mostrano una maggiore rapidità di aggiornamento rispetto ai vecchi “centri” culturali⁹.

Le nuove esperienze dell'abitare fanno parte di un'infrastruttura culturale che definirei “Transgeografia”, un insieme di ecosistemi informativi che trasformano il territorio urbano in ambienti interattivi: il paesaggio è in grado di immagazzinare, scambiare e modificare dati attraverso le reti informatiche, facilitando l'accesso alla sfera pubblica. I luoghi si fanno narrazioni dinamiche a cui tutti possono accedere, sono transiti di frammenti disparati che, ricomposti, generano un immaginario condiviso. La “Transgeografia”, territorio ibrido in cui il luogo intimo e privato dell'utente coincide con quello pubblico ed eterogeneo della collettività, ridisegna un'iconografia estetica basata sulla condivisione della conoscenza. In questo *habitat* creativo si apre una visione olistica che costruisce il sapere in modo collettivo, impedendo qualsiasi differenziazione tra paesaggio, informazione ed individuo. I cittadini sono diventati utenti attivi della rete ed hanno compreso il potenziale sociale, politico, economico e culturale del mondo digitale. È stato Howard Rheingold, nel celebre saggio

⁵ Boccia Artieri 2012, p. 33.

⁶ Guida 2012.

⁷ Di Felice 2010.

⁸ Cacciari 2004, p. 52.

⁹ Manovich 2010, p. 194.

Smart Mobs: The Next Social Revolution (New York 2002), ad evidenziare l'importanza delle tecnologie che rafforzano il potere dell'opinione pubblica e costruiscono forme inedite di azioni collettive dal basso.

Le strutture che definiscono l'identità dei territori urbani sono costantemente messe in discussione, assumono una forma fluida dai confini mutevoli dov'è impensabile poter stabilire delle diversità tra centro e periferia, così come delle distinzioni tra cose vicine e lontane. Gli elementi narrativi tipici della cultura convergente¹⁰ hanno posto le basi per prospettive che guardano allo spazio come un insieme di processi da scomporre e riprogettare. L'intreccio di storia, geografia e innovazione è la chiave interpretativa di un modo di abitare che esalta una nuova poetica del luogo.

È qui opportuno soffermarsi su alcune delle opere più significative del panorama artistico contemporaneo che, dall'inizio degli anni '90, attraverso i media digitali, hanno consentito agli utenti di manipolare, a diversi livelli semantici, l'identità di uno specifico ambiente. Nel 1993 l'avvento del *World Wide Web* ha portato ad un utilizzo diffuso della rete Internet, «il segno più rappresentativo della globalizzazione»¹¹, cambiando radicalmente il paesaggio dell'arte. Come giustamente ricordano Mark Tribe e Reena Jana:

benchè alcuni artisti abbiano usato Internet per diffondere documentazione di lavoro realizzato utilizzando altri mezzi (ad esempio, inserendo sul Web un portfolio di fotografie scannerizzate), altri hanno visto Internet come un mezzo a pieno diritto o come un nuovo tipo di spazio nel quale intervenire artisticamente¹².

Il fruitore, unico, ma anche duale, diventa coautore di un progetto artistico e si fa carico di reinterpretare la complessità di un luogo – che ha sostituito l'area espositiva tradizionalmente intesa – e lo carica dei suoi segni, annullando ogni vincolo spaziale e insieme anche temporale. Due eventi geograficamente distanti si unificano in «uno schermo divenuto ambiente»¹³ che evolve nella sua imprevedibilità: l'attenzione si pone sul suo carattere processuale e non rappresentativo¹⁴, sulla rimediazione¹⁵, pertanto sul concetto della fine del confine. I media, infatti, come più volte ha sottolineato Giovanni Boccia Artieri nel suo saggio *Stati di connessione* (Milano 2012), non sono più «finestre sul mondo», ma diventano «mondo», quindi «territori dell'abitare».

È interessante notare come alcune pratiche estetiche sollecitino una convergenza fra cultura digitale e saper fare di matrice artigianale. Viene in

¹⁰ Jenkins 2007.

¹¹ Manovich 2002, p. 22.

¹² Tribe, Jana 2006, p. 11.

¹³ De Kerckhove 2008, p. 168.

¹⁴ Deseriis, Marano 2003.

¹⁵ Bolter, Grusin 2002.

mente il lavoro *Dead Drops*¹⁶ (fig. 1) dell'artista tedesco Aram Bartholl¹⁷ in cui l'utente, per aderire alla costruzione del percorso globale¹⁸, deve anche munirsi di materiali e strumenti generalmente utilizzati nell'edilizia, ad esempio la malta e la cazzuola. Oppure, possiamo pensare a *Telegarden*¹⁹ (fig. 2), un lavoro di Ken Goldberg²⁰ e Joseph Santarromana²¹, in cui il pubblico attraverso la rete ha potuto contribuire alla realizzazione di uno spazio verde e rigoglioso per riscoprire, contemporaneamente, la manualità tipica di un giardiniere, coltivando e innaffiando delle piante. Come fa notare Nicolas Bourriaud:

osservando le pratiche artistiche contemporanee, più che di “forme” si dovrebbe parlare di “formazioni”: all'opposto di un oggetto chiuso su se stesso per l'intervento di uno stile e di una firma, l'arte attuale mostra che non v'è forma se non nell'incontro, nella relazione dinamica che intrattiene una proposizione artistica con altre formazioni, artistiche o meno²².

Pertanto, l'artista non è più il genio isolato, ma è una sorta di “istigatore” che può avvalersi della collaborazione di molti altri individui. La “Transgeografia” elabora continuamente azioni performative, è aperta alla personalizzazione e si configura come florido paesaggio di esperienze sociali: i nuovi registri culturali esaminano questi spazi narrativi in una prospettiva interdisciplinare capace di stimolare processi creativi che fanno uscire l'opera dal contesto museale per raggiungere un'utenza diversificata. Queste modalità di fruizione e socializzazione creano un modo di abitare che dà valore tangibile ai dati forniti dagli utenti attraverso un'esperienza inedita, ricca e totalizzante, in una potenzialità immersiva: i luoghi si fanno manipolabili e rendono per sempre permeabile i margini tra simulazione e realtà in un racconto non lineare, spettacolare e in un flusso di idee e di comportamenti diversi. Come dichiara Massimo Di Felice:

la sostituzione della categoria di centro e del suo opposto, la periferia, con quella di rete implica non soltanto il superamento di una concezione gerarchica, ma un salutare ripensamento dell'abitare grazie all'introduzione di tipi di socialità che vanno oltre il significato del luogo²³.

Ovviamente, è cambiato anche il concetto di interfaccia, essa è diventata invisibile ed assomiglia ad un territorio da vivere, quasi ad una zona d'interferenza, un luogo di scambio, che si appropria di elementi quotidiani e personali per renderli pubblici e condivisibili. Si creano ambienti flessibili,

¹⁶ <<http://deaddrops.com>>, 29.12.2013.

¹⁷ <<http://datenform.de>>, 29.12.2013.

¹⁸ Bauman 1999.

¹⁹ <<http://goldberg.berkeley.edu/garden/Ars>>, 29.12.2013.

²⁰ <<http://goldberg.berkeley.edu>>, 29.12.2013.

²¹ <<http://system-yellow.com/santarromana.html>>, 29.12.2013.

²² Bourriaud 2010, pp. 20-21.

²³ Di Felice 2010, p. 302.

luoghi di transizione e di attraversamento in un nomadismo culturale che stimola la partecipazione allo sviluppo di ulteriori iniziative sociali. Chi si sposta nella “Transgeografia” sfrutta la rete come un vero e proprio luogo capace di produrre un effetto reale, un’azione concreta, in uno specifico territorio, allargando la definizione di spazio. L’interazione e l’integrazione diventano pertanto aspetti fondamentali per comprendere gli sviluppi di nuovi fenomeni migratori e di scenari in continua evoluzione. “Semplicità” potrebbe essere la parola chiave che spiega bene i movimenti delle persone da un posto all’altro nella società dell’informazione e che dà concretezza e forza al pensiero plurale²⁴, interprete di rapidi scambi di idee ed esperienze tra le diverse aree del pianeta. In questa coesistenza di geografie lontane, la progettazione si fa partecipata e i cittadini scelgono insieme come vogliono plasmarla: i materiali cambiano dinamicamente forma con la stessa elasticità dei *pixel* di uno schermo.

Nella “Transgeografia” una società creativa può costruire il mondo in maniera diversa, con una ricchezza di ambienti ed un capitale informazionale sconosciuti in passato.

I percorsi emozionali della Transgeografia. Gli esempi più rappresentativi

In questi nuovi paesaggi, l’esperienza in rete può costituire un sistema di supporto vitale. A dimostrarlo è Eduardo Kac²⁵ con l’installazione *Teleporting An Unknown State*²⁶ (fig. 3). L’opera è stata presentata per la prima volta nel 1994: gli utenti furono invitati a puntare le loro videocamere verso il cielo per catturare i fotoni e rimandarli in tempo reale, via internet, in una stanza completamente buia dove, in un piccolo letto di terra, veniva conservato un seme. La luce, proveniente da diverse parti del pianeta e diffusa da un proiettore, garantiva la fotosintesi, quindi la crescita e lo sviluppo di una forma di vita. Soltanto azioni di collaborazione e di responsabilità potevano assicurare la sopravvivenza della piccola pianta.

Anche *Telegarden*²⁷ fa riferimento al mondo della natura. È un progetto telerobotico di Ken Goldberg²⁸ e Joseph Santarromana²⁹, sviluppato presso la University of Southern California: il pubblico della rete interagiva con un giardino remoto che custodiva piante viventi. I membri della comunità potevano muovere un braccio robotico industriale per piantare un seme e innaffiarlo. Attraverso internet era anche possibile monitorare la crescita degli organismi

²⁴ Savini 2009.

²⁵ <<http://www.ekac.org>>, 29.12.2013.

²⁶ <<http://www.ekac.org/teleporting.html>>, 29.12.2013.

²⁷ Cfr. nota 12.

²⁸ Cfr. nota 13.

²⁹ Cfr. nota 14.

viventi. L'installazione artistica, presentata nel giugno 1995, è stata trasferita nella *hall* dell'*Ars Electronica Center* di Linz nel 1996 dove è rimasta online fino all'agosto 2004. Ogni pianta rappresentava un utente, un vero e proprio *avatar* che cresceva insieme agli altri "membri" del gruppo.

Nel 1996 Masaki Fujihata³⁰ ha proposto *Light on the Net*³¹ (fig. 4), una scultura di 49 lampade ordinate in una matrice (7x7) che poteva essere controllata dagli spettatori e visualizzata grazie ad una *webcam*. L'opera è stata installata nel Gifu Softopia Center di Tokyo ed il *feedback* era immediato. Attraverso un sito internet (che registrava gli indirizzi IP delle ultime dieci azioni) gli utenti potevano modificare l'illuminazione dello spazio pubblico.

La luce è anche protagonista dell'opera *Vectorial elevation*³² (fig. 5) di Rafael Lozano-Hemmer³³, un progetto artistico interattivo presentato per la prima volta in occasione dell'arrivo del nuovo millennio nello Zócalo di Città del Messico. Attraverso un programma di simulazione 3D, il sito www.alzado.net offriva agli utenti la possibilità di illuminare il cielo sopra la piazza, controllando la direzione di diciotto proiettori, quindi il movimento di potenti fasci di luce. Le sculture luminose, visualizzate da fotocamere digitali, costituivano una sorta di dialogo che andava a completarsi sulla pagina web dove i partecipanti potevano lasciare qualsiasi messaggio, poesie d'amore o proposte di matrimonio.

Anche per il lavoro *Eon*³⁴ (fig. 6) del 2003 gli utenti dovevano inviare delle frasi poetiche a Shawn Brixey³⁵. Le email vennero codificate tramite sintesi TTS (*text-to-speech*), modulando acqua ultra-pura e generando luce attraverso la sonoluminescenza. Il pubblico della rete poteva guardare lo *streaming* video della piccola fonte luminosa creata con le loro stesse parole.

In riferimento al graffitismo, nel 2005 John Geraci³⁶ ha proposto *Grafedia*³⁷ (fig. 7), un modo originale di "cliccare" le scritte sui muri di luoghi pubblici per visualizzare immagini, video o altri documenti. Le *tag*, realizzate con gesso o vernice, sono parole blu e sottolineate come fossero *hyperlink*: inviando un messaggio dal proprio cellulare è possibile ricevere una risposta ed avere il contenuto di riferimento. Tutti possono partecipare allo sviluppo di una città interattiva simile ad una pagina web, scegliendo una parola, scriverla ovunque ed associarle dei file. Le istruzioni sono indicate sul sito www.grafedia.net.

Nel 2008, in un locale pubblico di Berlino, Jens Wunderling³⁸ ha presentato *Default to public: tweetleak*³⁹ (fig. 8). Una stampante, simile ad un monolite,

³⁰ <<http://www.fujihata.jp>>, 29.12.2013.

³¹ <<http://www.fujihata.jp/lon96>>, 29.12.2013.

³² <http://www.lozano-hemmer.com/vectorial_elevation.php>, 29.12.2013.

³³ <<http://www.lozano-hemmer.com>>, 29.12.2013.

³⁴ <<http://shawnx.com/eon.php>>, 29.12.2013.

³⁵ <<http://shawnx.com>>, 29.12.2013.

³⁶ <<http://www.johngeraci.com>>, 29.12.2013.

³⁷ <<http://www.grafedia.net>>, 29.12.2013.

³⁸ <<http://jenswunderling.com>>, 29.12.2013.

³⁹ <<http://www.defaulttopublic.net/tweetleak/index.html>>, 29.12.2013.

fissava su nastri adesivi di carta i messaggi che gli utenti scrivevano via *Twitter*. Questi pezzi di informazione potevano essere incollati ovunque ed inseriti in un nuovo contesto, sfuggendo al controllo dei loro autori. In tal modo la città poteva diventare uno spazio da personalizzare ed interpretare in maniera originale.

L'anno successivo (dal 21 al 25 ottobre), Franz Cerami⁴⁰ ha proposto per la città di Napoli l'installazione *Light Your Blue*⁴¹ (fig. 9) con lo scopo di illuminare la scogliera intorno a Castel dell'Ovo. La gradazione del blu veniva determinata dalla scelta effettuata dagli utenti del sito www.lightyourblue.com. L'artista aveva chiesto alle persone di esprimere le proprie emozioni attraverso una sfumatura di colore: un segno capace di evocare il mare oppure il cielo.

Aram Bartholl⁴², invece, chiede agli utenti di intervenire come "artigiani" nelle architetture delle città. Nel 2010 l'artista ha avviato il progetto di *file sharing Dead Drops*⁴³, *work in progress* che invita le persone a murare, negli edifici pubblici, chiavi USB in cui poter collegare computer portatili per condividere documenti di ogni tipo. La dislocazione delle memorie si può conoscere grazie ad una mappa che indica le coordinate esatte registrate dai partecipanti. Nel sito ufficiale di *Dead Drops* – www.deaddrops.com – si possono consultare tutte le informazioni e i punti dove poter accedere allo scambio dei dati.

Una riflessione sull'identità connettiva, globale ed ubiqua è stata proposta da *Art is Open Source* (Salvatore Iaconesi e Oriana Persico)⁴⁴ nel 2011 con il progetto *The Electronic Man*⁴⁵ (fig. 10). La performance si è articolata attraverso tre elementi: un'interfaccia web, degli *sticker* urbani contenenti un QRCode, un'applicazione mobile. Gli utenti erano invitati a stampare e ad incollare i codici negli spazi pubblici delle città, quindi a registrare la loro posizione geografica. Ogni volta che qualcuno, in qualsiasi parte del mondo, prendeva parte alla *performance*, i telefoni di tutti i partecipanti vibravano contemporaneamente, dando vita al corpo di un nuovo essere digitale, l'Uomo Elettronico.

Nel mese di ottobre dello stesso anno, Stephen e Theodore Spyropoulos⁴⁶ hanno presentato l'installazione *Memory Cloud Detroit*⁴⁷ (fig. 11) all'ingresso del Detroit Institute of Art. Nelle due settimane precedenti l'appuntamento, sul sito www.voiceofdetroit.com sono stati raccolti e archiviati messaggi relativi alla città di Detroit per essere poi proiettati su nuvole di fumo. Durante l'evento

⁴⁰ <<http://www.franzcerami.com>>, 29.12.2013.

⁴¹ <<http://www.franzcerami.com/home/paramyths>>, 29.12.2013.

⁴² Cfr. nota 11.

⁴³ Cfr. nota 10.

⁴⁴ <<http://www.artisopensource.net>>, 29.12.2013.

⁴⁵ <<http://electronicman.artisopensource.net>>, 29.12.2013.

⁴⁶ <<http://minimaforms.com>>, 29.12.2013.

⁴⁷ <<http://minimaforms.com/#item=memory-cloud-detroit-2>>, 29.12.2013.

gli utenti continuavano ad inviare “appunti”, trasformando l’ambiente pubblico in uno spazio dinamico per la comunicazione.

Di grande impatto visivo è *Nature and Man in Rhapsody of Light*⁴⁸ (fig. 12) del 2013, un’opera realizzata da Jennifer Wen Ma⁴⁹ in collaborazione con Zheng Jianwei (*lighting designer*). Le facciate del Centro Acquatico Nazionale di Pechino, conosciuto come “Water Cube”, diventano una sorta di “pelle” che cambia quotidianamente colore – tramite un’illuminazione a LED – interpretando il contenuto di antichi insegnamenti cinesi (*I Ching*) e le emozioni dei cittadini espresse con *emoticon* attraverso alcuni *social media* come Weibo. Proprio sul concetto del superamento dei vincoli spaziali e sulle nuove esperienze dell’abitare Jennifer Wen Ma ribadisce che

la tecnologia moderna ha senz’altro accorciato le distanze e colmato il divario tra centro e periferia. Volendo osservare la questione con un’ottica diversa, forse, il “centro” potrebbe essere inteso meno come località geografica – New York, Parigi o Milano – e più come spazio individuale. Le persone sono in grado di organizzare la propria vita e le relazioni con gli altri basandosi sulla propria comprensione e conoscenza del mondo con l’aiuto della tecnologia. Le località geografiche perdono rilevanza ed è possibile essere coinvolti in attività che accadono nel mondo senza essere fisicamente presenti. La geografia diventa meno fisica e più psicologica. Detto questo, in ultima analisi, ciò che mantiene vivo l’interesse è ancora la curiosità intellettuale e l’empowerment personale. Disporre di un’infinità di informazioni è ancora solo uno strumento; è l’individuo a decidere quale uso farne e fino a che punto lui o lei voglia attivarlo⁵⁰.

Da queste opere emerge il valore della “Transgeografia”, una dimostrazione concreta di come l’arte sia in grado di travalicare frontiere politiche e culturali, alimentando un contesto ideale per la produzione e lo scambio di conoscenze e stimolando la partecipazione dei cittadini allo sviluppo di attività sociali e alla libera circolazione dei saperi. Si delineano però altri fattori importanti, quelle caratteristiche tipiche degli scenari dell’età ibrida⁵¹ che consistono nella compenetrazione tra differenti ambiti disciplinari, tra uffici ed abitazioni, tra diversi tipi di territorio, tra tecnologie ed esseri umani. Secondo Rosi Braidotti «l’oggetto tecnologico oggi si confonde con la carne in virtù di livelli di pervasività senza precedenti»⁵². Gli esempi riportati, infatti, dimostrano chiaramente che la natura umana non è più distinta dalla tecnologia, ma si fonde con essa: l’arte, dichiara Germano Celant,

ha capito definitivamente che per esprimersi e proporsi come processo di reinvenzione e incontro continui, non solo deve accettare l’intreccio e l’osmosi con altri linguaggi [...],

⁴⁸ <http://www.littlemeat.net/pictures/water_cube.html>, 29.12.2013.

⁴⁹ <<http://www.littlemeat.net>>, 29.12.2013.

⁵⁰ Il testo si riferisce ad una conversazione personalmente avuta con Jennifer Wen Ma il 5 dicembre 2013 via email.

⁵¹ Khanna, Khanna 2012.

⁵² Braidotti 2014, p. 117. Cfr. Koolhaas 2006.

ma deve pure esprimersi con la flessibilità di tutti i media. La forza dominante di tecniche emergenti, nel corso del ventesimo secolo [...], trova oggi un suo tempo “naturale” che le fa convivere e intrecciarsi senza alcun problema⁵³.

Il crollo del muro di Berlino e dell’Unione Sovietica sembra essere stato il motore trainante del cedimento di altri confini; l’altro fenomeno della globalizzazione che ha eliminato il concetto di centro e periferia facendo del mondo un insieme connesso più simile alla forma della rete che non agli schemi geometrico-prospettici ai quali eravamo abituati. La “Transgeografia” è un esempio di ibridazione, il tratto distintivo del nostro tempo.

Riferimenti bibliografici / References

- Abruzzese A. (2011), *Forme estetiche e società di massa*, Venezia: Marsilio.
- Bauman Z. (1999), *Globalization. The Human Consequences*, Cambridge-Oxford: Polity, 1998; trad. it. *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma-Bari: Laterza, 1999.
- Boccia Artieri G. (2012), *Stati di connessione*, Milano: Franco Angeli.
- Bolter J.D., Grusin R. (2002), *Remediation. Understanding new media*, Cambridge: The MIT Press, 1999; trad. it. *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Milano: Guerini, 2002.
- Bourriaud N. (2010), *Relational Aesthetics*, Dijon: Les Presses du Réel, 1998; trad. it. *Estetica relazionale*, Milano: Postmedia Books, 2010.
- Braidotti R. (2014), *The Posthuman*, Cambridge: Polity Press, 2013; trad. it. *Il Postumano. La vita oltre l’individuo, oltre la specie, oltre la morte*, Roma: DeriveApprodi, 2014.
- Cacciari M. (2004), *Nomadi in prigione*, in *La città infinita*, a cura di A. Bonomi, A. Abruzzese, Milano: Bruno Mondadori, pp. 51-58.
- Castells M. (2004), *The Informational City*, Oxford: Blackwell, 1989; trad. it. *La città delle reti*, Venezia: Marsilio, 2004.
- Celant G. (2008), *Armix. Flussi tra arte, architettura, cinema design, moda, musica e televisione*, Milano: Feltrinelli.
- De Kerckhove D. (2008), *Dall’alfabeto a internet. L’homme “littéré”: alfabetizzazione, cultura, tecnologia*, Milano-Udine: Mimesis.
- Deseriis M., Marano G. (2003), *Net.Art. L’arte della connessione*, Milano: Shake.
- Di Felice M. (2010), *Paesaggi post-urbani. La fine dell’esperienza urbana e le forme comunicative dell’abitare*, Milano: Bevivino.

⁵³ Celant 2008, p. 6.

- Foucault M. (2006), *Les hétérotopies, Les corps utopique*, Paris: Institut National de l'audiovisuel, 2004; trad. it. *Utopie. Eterotopia*, Napoli: Cronopio, 2006.
- Guida C. (2012), *Spatial Practices. Funzione pubblica e politica dell'arte nella società delle reti*, Milano: Franco Angeli.
- Jenkins H. (2007), *Convergence culture. Where old and new media collide*, New York: New York University Press, 2006; trad. it. *Cultura convergente. Dove collidono i vecchi e i nuovi media*, Milano: Apogeo, 2007.
- Khanna A., Khanna P. (2013), *Hybrid Reality. Thriving in the Emerging Human-Technology Civilization*, New York: TED Conferences LLC, 2012; trad. it. *L'età ibrida. Il potere della tecnologia nella competizione globale*, Torino: Codice, 2013.
- Koolhaas R., (2006), *Junkspace*, 2001; trad. it. *Junkspace*, Macerata: Quodlibet, 2006.
- Lévy P. (1996), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris: La Découverte, 1994; trad. it. *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano: Feltrinelli, 1996.
- Manovich L. (2002), *The Language of New Media*, Cambridge: The MIT Press, 2001; trad. it. *Il linguaggio dei nuovi media*, Milano: Olivares, 2002.
- Manovich L. (2010), *Software Takes Command*, online: <http://softwarestudies.com/softbook/manovich_softbook_11_20_2008.pdf>, 03.04.2014; trad. it. *Software culture*, Milano: Olivares, 2010.
- Palumbo M.L. (2012), *Paesaggi sensibili. Architettura a sostegno della vita*, Palermo: Duepunti.
- Petullà L. (2013), *Ubiquitous media. Il futuro che viviamo*, in *Media che cambiano, parole che restano*, a cura di D. Borrelli, M. Gavrila, Milano: Franco Angeli, pp. 209-219.
- Rheingold H. (2003), *Smart Mobs: the Next Social Revolution*, Cambridge: Perseus Publishing, 2002; trad. it. *Smart mobs. Tecnologie senza fili, la rivoluzione sociale prossima ventura*, Milano: Raffaello Cortina, 2003.
- Savini M. (2009), *Postinterface. L'evoluzione connettiva e la diffusione del pensiero plurale*, Pisa: Plus – Pisa University Press.
- Tribe M., Jana R. (2006), *New Media Art*, 2006; trad. it. *New Media Art*, Köln: Taschen, 2006.

Appendice

Fig. 1. Aram Bartholl, *Dead Drops* (2010)



Fig. 2. Ken Goldberg, Joseph Santarromana, *Telegarden*, Linz, Ars Electronica Center (1996/2004)

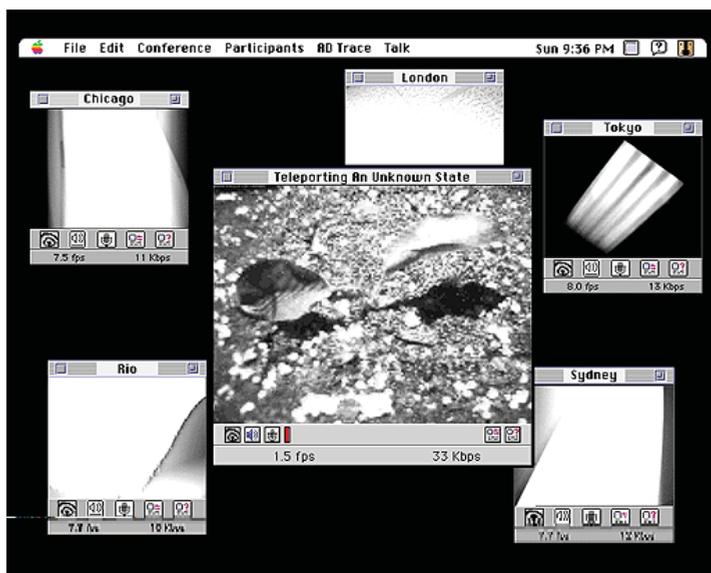


Fig. 3. Eduardo Kac, *Teleporting An Unknown State* (1994/1996)



Fig. 4. Masaki Fujihata, *Light on the Net*, Tokyo, Gifu Softopia (1996)



Fig. 5. Rafael Lozano-Hemmer, *Vectorial elevation*, Città del Messico, Zócalo (1999/200)



Fig. 6. Shawn Brixey, *Eon* (2003)



Fig. 7. John Geraci, *Grafedia* (2005)



Fig. 8. Jens Wunderling, *Default to public: tweetleak*, Berlino, Sankt Oberholz (2008)



Fig. 9. Franz Cerami, *Light Your Blue*, Napoli, scogliera di Castel dell'Ovo (2009)



Fig. 10. Art is Open Source (Salvatore Iaconesi, Oriana Persico), *The Electronic Man* (2011)



Fig. 11. Stephen Spyropoulos, Theodore Spyropoulos, *Memory Cloud Detroit*, Detroit, The Detroit Institute of Arts (2011)



Fig. 12. Jennifer Wen Ma, *Nature and Man in Rhapsody of Light*, Pechino, Centro Acquatico Nazionale (2013)

Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani

Marta Maria Montella*

Abstract

L'articolo si propone di: a) chiarire i caratteri distintivi delle reti museali e dei sistemi museali; b) focalizzare le potenzialità di tali assetti strutturali e gestionali per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni museali italiane; c) modellizzare le fasi del processo di costituzione di network museali e di implementazione dei relativi sistemi. A tal fine ci si avvarrà, oltre che della letteratura di merito, anche dell'analisi del Sistema Museale Regionale dell'Umbria, da molti riconosciuto come la più riuscita e innovativa forma di condivisione su larga scala di strategie, servizi, assetti organizzativi, indirizzi culturali, contenuti scientifici e strumentazione tecnica e amministrativa. L'intento è di contribuire agli studi dedicati alle reti e ai sistemi museali, il cui strategico ruolo è ormai largamente riconosciuto, e di prospettare indicazioni di *policy* ai *decision makers* della pubblica amministrazione del settore culturale in ordine alla progettazione e allo sviluppo di tali processi.

* Marta Maria Montella, Assegnista di ricerca di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Università di Roma "La Sapienza", piazzale Aldo Moro, 5, 00185 Roma, e-mail: martamaria.montella@uniroma1.it.

The article aims to: a) clarify the distinctive features of museum networks and museum systems; b) focus on the potential of these structural and management solutions to optimize the effectiveness and efficiency of the Italian museum organizations; c) modelize the phases of the process of setting up museum networks and implementation of the related systems. To this end we will make use, in addition to literature on the subject, of the analysis of the Umbria Regional Museum System, widely recognized as the most successful and innovative form of large-scale sharing of strategies, services, organizational structures, cultural policies, scientific contents and administrative and technical equipment. The intention is to contribute to studies on museum networks and systems, whose strategic role is now widely recognized, and propose policy indication to decision makers in the public administration of the cultural sector regarding the design and development of these processes.

1. *Introduzione*

Il riconoscimento del network come soluzione organizzativa più consonante con il contesto post-moderno e il sorgere negli ultimi decenni nel territorio nazionale di un gran numero di reti e sistemi museali, benché con caratteristiche assai diverse tra loro, hanno portato tali tematiche all'attenzione degli studiosi, specialmente in ambito economico-aziendale e segnatamente manageriale. Assetti organizzativi di tipo reticolare e modelli gestionali rispondenti alla prospettiva sistemica sono così stati anche formalmente riconosciuti quali migliori soluzioni per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dei musei soprattutto italiani, giacché per lo più di piccole dimensioni, capillarmente distribuiti sul territorio e di primario interesse locale, nonché gravati da pesanti vincoli interni finanziari, organizzativi, produttivi.

Tutt'oggi, però, si riscontra nella letteratura di merito la mancanza di una univoca definizione delle locuzioni "rete museale" e "sistema museale", impiegate a volte come sinonimi e altre volte riferite ad aggregazioni museali fin troppo eterogenee, così generando confusione e incorrendo in scorrettezze metodologiche. Inoltre anche il processo di progettazione e di sviluppo di tali soluzioni in ambito museale non appare identificato con un adeguato livello di sistematicità.

Il paper si propone pertanto di: a) definire i caratteri distintivi delle reti e dei sistemi museali; b) focalizzare le potenzialità di tali soluzioni organizzative e gestionali per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dei musei soprattutto italiani; c) modellizzare le fasi del processo di costituzione di network museali e di implementazione del sistema.

A tal fine ci si avvarrà della letteratura economico-aziendale e segnatamente manageriale dapprima per delineare il quadro teorico di riferimento, con particolare riguardo, da un lato, alle reti d'impresa e, dall'altro, ai caratteri

peculiari del patrimonio museale italiano. Quindi si focalizzerà l'attenzione sull'applicazione degli assetti reticolari in ambito museale e sulla loro gestione in ottica sistemica. In particolare ci si propone di: a) definire distintamente le reti e i sistemi museali, basandosi sui paradigmi dell'approccio sistemico vitale; b) individuare i principali vantaggi potenzialmente conseguibili attraverso l'implementazione di tali soluzioni, considerando anche la letteratura che postula la valorizzazione integrata del territorio e delle sue peculiari risorse culturali; c) indicare le più adeguate modalità di realizzazione e di funzionamento di reti e sistemi museali; d) identificare le maggiori criticità attualmente riscontrabili quanto alle esperienze esistenti in Italia.

Verrà poi presentata l'indagine condotta sul Sistema Museale Regionale dell'Umbria, da molti riconosciuto come la più riuscita e innovativa forma di condivisione su larga scala di strategie, servizi, assetti organizzativi, indirizzi culturali, contenuti scientifici e strumentazione tecnica e amministrativa.

Sulla scorta delle indicazioni progettuali e attuative tratte dal *case study* si giungerà infine a proporre un modello per la costituzione di una rete museale e per la sua gestione in ottica sistemica.

2. Assetti inter-organizzativi. Diffusione e determinanti

Il mutamento post-moderno del contesto socio-economico, con particolare riguardo alle condizioni di mercato, ha portato le imprese a modificare le proprie strategie produttive e competitive in direzione di cooperazioni interaziendali e di network¹. Così, a partire dall'ultimo ventennio del '900, assetti inter-organizzativi sono stati spontaneamente sperimentati dalle piccole imprese italiane e nell'attuale stagione dell'economia della conoscenza la rete sta diventando la forma più diffusa della produzione e del consumo².

Il network, rispetto alle tradizionali soluzioni organizzative di *make or buy*³, risulta difatti molto più adeguato alla complessità con la quale le imprese sono portate a misurarsi. Come noto, difatti, questo consente ad ogni singola componente di ridurre gli svantaggi derivanti dalla limitata dimensione, ottenendo un valore incrementale derivante dalle relazioni d'insieme⁴. Ciò favorirà il conseguimento dell'eccellenza, intesa come innalzamento del livello di efficienza – a seguito della riduzione dei costi gestionali e amministrativi – a fronte del contestuale incremento quali-quantitativo dell'offerta.

¹ Mariti 1980; Lorenzoni 1987, 1990, 1992.

² Rullani 2008; Vicari 2008.

³ Coase 1937; Williamson 1973.

⁴ Una rete di imprese, infatti, si crea attraverso la costituzione di legami di tipo cooperativo, fondati su una sovrapposizione di interessi, tra un'impresa (*focal firm*) e altri soggetti, al fine di realizzare i propri obiettivi strategici a beneficio di tutte le parti coinvolte.

Ciò deriva dal conseguimento di economie di scala⁵ e di scopo, nonché dalla possibilità di ridurre i costi di transazione e di incertezza e i rischi in particolare associati allo sviluppo di un nuovo prodotto o processo produttivo. Il network, maggiormente elastico e flessibile, favorisce inoltre innovazioni di prodotto, processo e organizzazione⁶, favorendo effetti di apprendimento (di ordine tecnologico, produttivo, commerciale, finanziario e manageriale) altrimenti difficilmente possibili⁷.

Tuttavia per l'implementazione di reti occorrono processi complessi, fondati su relazioni di scambio di contenuto sociale, economico e informativo e sul reciproco adattamento dinamico⁸. Le relazioni che legano i componenti del network, formalmente autonomi⁹, sono difatti basate sul rispetto dei reciproci interessi, sul mutuo impegno per la realizzazione del comune obiettivo finale (*commitment*) e, soprattutto, sulla vicendevole fiducia¹⁰, indispensabile per la risoluzione dei problemi inter-organizzativi e per il trasferimento di *know-how*¹¹.

3. I piccoli musei locali italiani

Le caratteristiche che identificano e differenziano la maggior parte dei musei italiani derivano in larga misura dalla loro origine. Ad eccezione dei grandi stabilimenti museali sette-ottocenteschi (Roma, Napoli, Firenze, Milano, Bologna e Venezia), la generalità dei musei della penisola si è formata infatti dopo l'unità nazionale per evitare la dispersione del patrimonio in seguito

⁵ Queste derivano in particolare dalla ripartizione dei costi fissi tra più unità e dagli acquisti congiunti che permettono di ottimizzare la produttività degli investimenti, sommando quelli necessari a ciascuna impresa della rete per fronteggiare le medesime esigenze e così mobilitando un maggiore volume complessivo di risorse.

⁶ Rullani 1985; Di Bernardo *et al.* 1986; Boari, Odorici 2007.

⁷ Esso consente di accedere a risorse – materiali e non – e a competenze spesso non facilmente reperibili nel mercato e di generarne di nuove sfruttando la complementarità tra i partner (apprendimento collettivo *learning by cooperating*, Albertini 1990).

⁸ In particolare si rendono necessari adeguati meccanismi operativi, che permettano di coordinare e controllare le singole componenti e di metterle in grado di interagire tramite linguaggi, codici e canali comuni e condivisi, nonché investimenti comuni – o almeno convergenti – quanto alla logistica e ai sistemi di auto-regolamentazione e di *governance*.

⁹ Un network, difatti, può dirsi pienamente evoluto quando comprende soggetti economici formalmente autonomi, che si identificano come sistemi aperti e che sono vicendevolmente legati da relazioni non casuali (Pencarelli 1992). In particolare i rapporti di scambio tra i nodi debbono essere a scadenza protratta e strutturati, vale a dire con programmazione dei ruoli dei membri per la realizzazione dell'obiettivo finale, comunemente definito o accettato.

¹⁰ Thorelli 1986; Vicari 1992; Cafferata 1995.

¹¹ Vaccà 1986.

alle demaniazioni postunitarie di chiese ed altri edifici religiosi¹². Essi vennero dunque costituiti non con capolavori esotici intenzionalmente collezionati, ma con oggetti eterogenei provenienti dai dintorni e lì ricoverati di necessità. Vennero organizzati in forma civica, insediati in edifici anche di notevole pregio e risultano prevalentemente addensati nelle regioni centrali e in alcune settentrionali.

I musei italiani, pertanto, sono normalmente pubblici e, segnatamente, di proprietà comunale, e dunque finalizzati all'accrescimento del capitale umano dei cittadini; numerosissimi; di ridotte dimensioni e capillarmente distribuiti sul territorio. Dispongono di raccolte di quantità ridotta e di primario interesse locale, giacché fortemente contestualizzate e largamente scremate di capolavori, ma di enorme valore culturale. Il loro primario valore, difatti, risiede non nel pregio estetico-formale e nei caratteri di eccellenza, ma nella carica di informazioni storiche che esse incorporano circa le comuni condizioni di esistenza e dunque di civiltà inerenti a luoghi e tempi specifici.

L'elemento che più identifica e differenzia la comune specie dei musei italiani risulta dunque il loro essere saldamente legati all'identità culturale e storica del territorio e pertanto pienamente comprensibili solo in relazione all'ambiente fisico e storico di appartenenza. Ciò fa dell'Italia un ininterrotto museo diffuso a cielo aperto¹³.

Al contempo la maggior parte dei musei risulta però gravata da pesanti vincoli interni finanziari, organizzativi, produttivi ed economici. Sono infatti condizionati da limitatissimi tetti di spesa consentiti agli enti di appartenenza (per lo più comuni che non superano i 5.000 abitanti) e da una struttura dei costi caratterizzata dalla prevalenza di quelli fissi¹⁴, sicché, a fronte del potenziale di domanda, il *break-even point* richiede volumi di produzione impossibili sia da realizzare che da collocare. Ciò rende normalmente impossibile conseguire il confine efficiente dell'organizzazione in forma singola¹⁵.

3.1 *Patrimonio museale italiano, nozioni di cultura e di bene culturale*

I caratteri appena messi in luce spiegano perché i piccoli musei italiani, rimasti ancora ad inizio '800 assai integrati nel contesto cittadino e connessi ad un'idea di tutela per la quale si preferiva che i materiali conservassero le proprie

¹² Le demaniazioni comportarono l'acquisizione da parte dello Stato e il cambiamento d'uso di tali strutture.

¹³ Chastel 1980.

¹⁴ Valentino 1992.

¹⁵ Il margine di contribuzione della maggior parte di questi – spesso della tipologia sprezzantemente definita dagli anglosassoni *one man museum* – è negativo al punto da non coprire non solo i costi fissi, ma nemmeno quelli variabili per la produzione dei servizi, tanto che il disavanzo gestionale si accresce all'aumentare della quantità e della qualità delle attività.

sedi e funzioni¹⁶, abbiano fortemente sofferto l'affermazione di una nozione di cultura monumentale ed estetizzante, la diminuzione dell'orgoglio dei municipi per le memorie della propria identità comunitaria e il completo accentramento nazionale delle organizzazioni amministrative del Paese. Molto, all'opposto, gli è giovata la diffusione a partire dagli anni '60 del '900 di una nozione di cultura di ampia significazione antropologica e di determinante estensione territoriale, rispondente ad un impianto sistemico e funzionalista, nonché il trasferimento alle Regioni delle competenze in materia di musei locali prima esercitate dallo Stato (D.P.R. 3/1972¹⁷).

In Italia, a partire dagli anni '60, per *cultura* si viene ad intendere l'insieme sistemico delle risorse materiali e immateriali di cui una comunità dispone per rispondere ai bisogni da essa avvertiti in un dato tempo e luogo. Tale nozione, da declinare in rapporto al contesto geografico e storico di riferimento, è quindi assai prossima a quella di civiltà. Essa si distingue, pertanto, dal concetto di arte e porta a riconoscere il valore propriamente culturale (*bene culturale*) anche di tipologie di beni né rari né di notevole pregio artistico¹⁸, ma capaci di una significativa e veritiera informazione storica circa le comuni condizioni di esistenza e dunque di civiltà inerenti a luoghi e tempi specifici.

Ciò induce a preferire alla tradizionale illustrazione del solo pregio formale degli oggetti musealizzati e a valutazioni strettamente disciplinari – e, dunque, alla “finzione artificiale”¹⁹ –, l'esplicitazione della “funzione naturale”, ovvero dell'insieme delle cause di ogni genere che ne determinarono la produzione, la forma e i materiali e le eventuali modificazioni successive.

Al contempo il territorio viene ad essere considerato dapprima come *ambiente-milieu*²⁰ e poi come *paesaggio*²¹, ovvero come forma visibile della storia, in quanto spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà.

Viene così ad essere riconosciuta l'importanza primaria dei contesti, affermando che il sistema di relazioni è un valore culturale di per sé e chiarisce e pertanto incrementa il significato dei singoli e anche più cospicui elementi.

¹⁶ Montella M. 2009; Quattrococchi *et al.* 2012.

¹⁷ “Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali ed uffici”.

¹⁸ Tali selezionate cose di eccezionale rarità e pregio erano le sole ad essere considerate in Italia degne di attenzione nell'età moderna anche ai sensi di legge (L. 1089/39 e L. 1497/39).

¹⁹ Tale locuzione si riferisce alla funzione, estranea alla loro origine, assegnata agli oggetti al momento del loro ingresso nel museo per rappresentare, ad esempio, una certa fase artistica, un certo momento del gusto.

²⁰ Dansero 1998.

²¹ Rullani 1997.

4. Reti e sistemi museali

In letteratura le locuzioni “rete museale” e “sistema museale” non risultano chiaramente definite né distinte, né utilizzate in modo univoco. Al contrario vengono a volte impiegate come sinonimi e altre volte riferite ad aggregazioni museali fin troppo eterogenee, così generando confusione e incorrendo in scorrettezze metodologiche.

Pare pertanto opportuno proporre, seppur sinteticamente, una differenziazione tra tali locuzioni rifacendosi ai paradigmi dell’approccio sistemico vitale²². Così una rete museale è definibile come assetto strutturale prodotto dall’instaurazione di legami cooperativi tra più organizzazioni museali, ovvero l’insieme dei musei-componenti e delle relazioni che intercorrono tra essi. Un sistema museale può intendersi quale assetto gestionale in prospettiva olistica; esso si origina nel momento in cui si implementeranno effettivamente alcune delle relazioni preimpostate tra i musei della rete, che si troveranno quindi ad interagire in ragione del raggiungimento di uno specifico obiettivo²³. Da una stessa struttura-rete museale possono dunque emergere molteplici sistemi (o sotto-sistemi) a seconda della specifica attività che si vuole svolgere in modo condiviso. Tale concetto si riflette nel concetto di “network a geometria variabile”, per il quale il sistema (o più precisamente i sottosistemi) dovrebbe essere dimensionati in ragione del corretto confine efficiente delle connesse attività. Occorre infine precisare che d’ora in avanti il termine network verrà utilizzato per indicare, in modo generale, modelli di gestione sistemica basati su assetti organizzativi di tipo reticolare.

4.1 Vantaggi conseguibili

Il ricorso a forme di *make together* è auspicato nel nostro Paese anche a livello normativo (D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 e D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156)²⁴.

I network, infatti, appaiono assolutamente indispensabili perché gli oltre quattromila musei locali italiani possano creare valore per sé e per gli *stakeholders*.

²² Golinelli 2011.

²³ Il sistema museale è dunque definibile come la struttura-rete di musei in azione.

²⁴ Tali disposizioni prevedono all’art. 112, comma 9, che soggetti pubblici e privati possano accordarsi 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». In particolare è prevista la possibilità di “centri di acquisto” in comune di beni e servizi, di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali, di “organici d’area” per l’utilizzo in più luoghi del personale.

Sotto il profilo culturale, essendo le raccolte dei piccoli musei italiani reciprocamente complementari, in quanto provenienti da luoghi culturalmente coesi, i network risultano decisivi per esplicitare le significative connessioni storiche fra le raccolte di ciascun museo e fra queste e il territorio locale. Ciò è anche il presupposto per implementare politiche di valorizzazione a dimensione del paesaggio, quale compiuta manifestazione dei beni culturali, secondo un approccio integrato e sistemico, così da cogliere il valore strategico dei luoghi²⁵. Una soddisfacente esperienza dei luoghi, le cui risorse materiali e immateriali sono state distribuite nel corso dei secoli con una razionalità non sempre immediatamente percepibile a distanza di tempo, necessita, infatti, di essere agevolata con percorsi ordinati grazie a cardini appositi, quali si prestano ad essere i musei italiani proprio per la loro capillare diffusione e per il loro carattere locale. Assai utile a tal fine risulta la strategia del museo-territorio²⁶.

In questa direzione vanno, per altro, anche le raccomandazioni dei decreti ministeriali italiani, laddove hanno aggiunto un ambito VIII, dedicato al rapporto tra musei e territorio, rispetto ai sette previsti in ambito internazionale, avvertendo che «il territorio come “museo diffuso” [...] può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori»²⁷. Anche l'*International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance* (ICOMOS, Paris 1999) persegue il potenziamento di sistemi per la gestione del patrimonio culturale per renderne accessibile ai fruitori i significati singoli e d'insieme.

Altresì i network sono assolutamente indispensabili²⁸ per superare i vincoli finanziari, organizzativi, produttivi e il condizionamento economico strutturale dovuto alla ridotta quantità dell'utenza che gravano sui piccoli musei locali. Sarebbe infatti possibile conseguire decisive economie di scala, nonché di saturazione, di specializzazione e di apprendimento, a cominciare dal *back office*, in ciascuna delle tre macro-aree delle attività caratteristiche: scientifico-culturale, amministrativa, tecnica²⁹.

²⁵ Franch 2002, 2010; Bonel *et al.* 2005; Gregori 2005; Martini 2005; Pencarelli, Splendiani 2008.

²⁶ Questa può essere segmentata nelle strategie del: a) “museo-risarcimento”, consistente nel presentare gli oggetti con informazioni che consentano di risarcire i nessi, strappati all'atto della musealizzazione, che li legano al contesto fisico e storico-culturale di provenienza e che dunque ne spiegano l'origine e la forma; b) “museo-cardine itinerario”, per la quale ciascun museo agisce come stazione di posta al servizio di un'articolata itineraria territoriale; c) “museo-piazza”, consistente nella predisposizione di servizi di accoglienza e di informazione che spingano i visitatori alla scoperta del patrimonio culturale materiale e immateriale diffuso nella città e nei luoghi circostanti; d) “museo-rete”, per la quale ciascun museo presenta al visitatore i musei successivi e i migliori percorsi per raggiungerli, così mettendo a leva l'intero patrimonio diffuso nel territorio compreso fra un museo e l'altro. Montella M. 2003; Dragoni 2005.

²⁷ D.M. 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.Lgs. n. 112/98)”.

²⁸ Bagdadli 1995, 1997, 2001.

²⁹ A titolo esemplificativo si consideri, per le attività sia di *back* che di *front office*, l'importanza

Al contempo il network permetterebbe di raggiungere obiettivi rispondenti a strategie di differenziazione. Particolarmente efficace risulterebbe, difatti, per l'incremento quali-quantitativo dell'offerta e per l'implementazione di un marketing differenziato, giacché il prodotto integrato creato in tal modo riuscirebbe meglio ad intercettare i molteplici interessi che muovono i diversi *clusters* di domanda e, pertanto, ad attrarre un numero sempre maggiore di visitatori.

Anche in ordine alle attività di promozione il network permetterebbe di accrescere il prestigio e rafforzare l'immagine dell'insieme e di ciascun museo-componente³⁰.

4.2 *Caratteristiche*

Per ottenere al meglio tutti i benefici possibili sarebbe assai vantaggioso che il network fosse quanto più ampio possibile, ovvero che:

- comprendesse musei non solo omogenei, ma di ogni specie;
- venisse allargato ad altri luoghi di interesse culturale;
- coinvolgesse stabilmente una vasta gamma di fornitori suscettibili di forme di *contracting-out* come l'università e altri centri di studio e imprese di varia specializzazione (restauro, editoria, turismo...).

Persino converrebbe che esso intersecasse le altre filiere produttive locali (turismo, artigianato, enogastronomia...), giacché ciò consentirebbe di avvicinare altre fonti di competenze e di acquisire risorse finanziarie aggiuntive.

Tale soluzione inter-organizzativa dovrebbe altresì essere realizzata a geometria variabile³¹, ovvero in modo tale da far emergere dalla rete di attori coinvolti molteplici sub-sistemi, volta a volta dimensionati secondo le soglie di efficienza che caratterizzano le differenti specie dei processi e delle connesse forniture di materiali e servizi ai quali questi intendono provvedere insieme³².

del coordinamento per la formazione, l'aggiornamento e l'impiego del personale. Quanto alle funzioni di catalogazione e di restauro e ai connessi servizi di documentazione e di informazione soprattutto si pensi all'acquisto congiunto di *hardware* e alla costituzione e gestione di centri unici di utilità comune per la raccolta, la elaborazione, la restituzione e la eventuale commercializzazione dei dati e delle immagini. Circa la sicurezza, oltre all'acquisto congiunto dei materiali e della connessa assistenza di manutenzione ordinaria, di notevole conto è la possibilità di servizi comuni di controllo a distanza e di pronto intervento.

³⁰ Zan 1999.

³¹ Montella M. 2003.

³² Ad esempio, per il pronto intervento in caso di incendio o furto non sarebbe efficiente coinvolgere impianti troppo distanti fra loro, mentre per il *rights management* la dimensione ottimale si colloca a scala sovregionale. Per altro la soglia efficiente va anche considerata dal lato della spesa, solitamente improduttiva nel caso di gestioni singole. Il fabbisogno e i mezzi di un singolo e piccolo museo per la manutenzione ordinaria degli impianti o delle strutture o delle raccolte sono, ad esempio, di così modesta entità, da non configurarsi come investimento produttivo di effetti economici e occupazionali connessi alla nascita di nuove imprese o al potenziamento delle esistenti.

Un tale criterio si confà a processi di costituzione di tipo *bottom-up*, procedendo per aggregazioni informali fondate su un'adesione volontaria³³. In tal senso particolarmente rilevante risulta la «forza dei legami deboli» tra le parti³⁴, ovvero la volontà di perpetuare nel tempo un'esperienza sperimentata con risultati vantaggiosi e di implementarne altre. In altre parole, il network sorgerebbe come somma di legami successivi, partendo con una o poche attività in rete e aggiungendone progressivamente altre. Il suo mantenimento non risponderebbe allora ad un obbligo, né sarebbe determinato dall'esistenza di scarsa reversibilità tecnica, ma resterebbe affidato alla libera volontà dei partecipanti. Non va però dimenticato che la presenza di un soggetto (generalmente riconoscibile nella pubblica amministrazione) che svolga il ruolo di organo di governo, assumendosi il compito di guidare il network verso il raggiungimento degli obiettivi sistemici, è comunque una determinante di successo.

4.3 Criticità

In Italia si è registrata la nascita di un gran numero di “reti e sistemi” museali.

Troppo spesso però tali soluzioni hanno soltanto il nome di rete o di sistema. Difatti esse risultano limitate al conseguimento di obiettivi di marketing, non essendo normalmente sostenute da previe soluzioni dei problemi di inefficienza economica e produttiva che impediscono di soddisfare adeguatamente i visitatori catturati.

Specie quando si tratti di collaborazioni che coinvolgano organizzazioni a titolarità pubblica, accade così che il progetto sconti una indisponibilità ad impegnarsi nell'implementazione di network per affrontare i vincoli interni ai musei. Tale atteggiamento è per lo più imputabile agli elevati costi conflittuali determinati dalle divergenti valutazioni possibili circa la ripartizione dei costi e dei benefici e a minacce vere o presunte rispetto al ruolo di ciascuno³⁵, nonché da gelosie di campanile legate al timore degli enti locali proprietari dei musei di essere costretti ad una “cessione di sovranità”³⁶.

³³ Tali aggregazioni rispondono alle forme della “costellazione informale” (Lorenzoni 1990) e dei “sistemi in via di compimento” (Golinelli 2011).

³⁴ Granovetter 1973.

³⁵ Bagdadli 1997.

³⁶ Ovviamente ciò non riguarda il caso delle organizzazioni *multiunit*, che, in quanto comprensive di musei del medesimo titolo proprietario, non vanno confuse con le reti.

5. Il Sistema Museale Regionale dell'Umbria

5.1 Metodologia

Quale caso particolarmente significativo rispetto agli obiettivi di ricerca del paper è stato analizzato il Sistema Museale Regionale dell'Umbria (SMRU).

Questo difatti risulta essere:

- una delle numerose esperienze di reti e sistemi museali nazionali, alle quali conviene riferirsi sia per la peculiare tipologia dei musei italiani sia per lo specifico assetto normativo e istituzionale del nostro Paese;
- un sistema vero e proprio, sostenuto da soluzioni dei problemi di inefficienza economica e produttiva anziché limitato a finalità unicamente di promozione.

Tale esempio di *best practice*, da molti riconosciuto come la più riuscita e innovativa forma di condivisione su larga scala di strategie, servizi, assetti organizzativi, indirizzi culturali, contenuti scientifici e strumentazione tecnica e amministrativa³⁷, sembra essere, dunque, il modello da cui poter trarre opportune indicazioni progettuali e attuative.

Il SMRU è stato oggetto di un'indagine empirica di tipo qualitativo e rispondente a finalità esplorative, volta a fornire una descrizione del processo di formazione, del funzionamento e dei risultati conseguiti dal sistema umbro, giungendo a focalizzarne i principali punti di forza.

L'analisi del caso è stata condotta dapprima effettuando una *review* dei principali contributi sul tema³⁸. I dati acquisiti sono quindi stati verificati e integrati attraverso lo studio dei documenti istituzionali e conducendo interviste qualitative non strutturate al management del SMRU.

5.2 Evoluzione del SMRU

Nel 1972, quando vennero trasferiti dalla competenza amministrativa dello Stato a quella della Regione (D.P.R. 3/1972³⁹), i numerosissimi musei umbri versavano in condizioni di generale abbandono. Per metterli in buone condizioni di impianto e di impresa occorrevano:

³⁷ Fra il molto altro cfr.: *Un buon esempio targato Umbria* 1995; Rizzo 1995; *I musei possono contribuire a creare nuova occupazione* 1996; Paolucci 1999, pp. 8-9; Bagdadli 2001; Borsellino 2001, pp. 161-189; Bucci 2001; Gioli 2001; Emiliani 2004; Corte dei Conti, Sezione delle Autonomie, n. 8/AUT/2005, "Indagine sulla gestione dei musei locali"; Cinti 2007.

³⁸ D'Alessio 1992; Bagdadli 1997; Cabasino, Trimarchi 1997; Pezzoni, Vago 2000; Gioli 2001; Iunti 2005.

³⁹ La disposizione riguardava, tra l'altro, le funzioni concernenti l'istituzione, l'ordinamento, il funzionamento, il sostegno finanziario, la manutenzione, l'integrità, la sicurezza ed il godimento delle raccolte (art. 7).

1. strategie innovative, che consentissero ad essi di generare sufficiente valore per sé e per i partecipanti esterni;
2. un assetto organizzativo e gestionale efficace ed efficiente, che ne assicurasse la sopravvivenza nel lungo periodo riducendo i costi medi unitari di produzione e il confine efficiente dei singoli nodi;
3. il potenziamento della capacità produttiva d'insieme e di ciascuno.

Così pochi anni dopo la Regione Umbria approva la sua prima norma (L.R. 39/1975⁴⁰) volta a trasformare i musei «da luoghi di mera conservazione a centri di azione culturale e sociale, di attività didattica, di promozione e di ricerca e di programmazione», per ottenere «la piena conoscenza, la tutela, la valorizzazione ed uso dell'intero patrimonio culturale dell'Umbria, quale risorsa fondamentale per lo sviluppo civile, sociale ed economico della comunità» (art. 1). Il lavoro della Regione, che doveva svolgere un ruolo propulsivo e di indirizzo, è iniziato con un'indagine ricognitiva dei musei umbri (quantità, distribuzione territoriale, stato), in base alla quale individuare le priorità di intervento e razionalizzare l'allocatione delle risorse finanziarie. Alla ricognizione ha fatto inoltre seguito una campagna di catalogazione.

Si dovrà però attendere fino al 1990 perché vengano approvate disposizioni normative che consentano agli enti locali di associarsi tra di loro per provvedere al funzionamento e allo sviluppo dei musei (L.R. 35/1990⁴¹), ponendo le basi per la creazione di un sistema museale su base regionale. Questa appariva difatti la soluzione più opportuna per convertire i vincoli gravanti sui piccoli musei umbri in decisive opportunità competitive, facendo leva sul vantaggio offerto dalla specificità del patrimonio culturale italiano, e per implementare quelle attività culturali da applicare in forme molteplici per l'intero ambito regionale che fanno del museo una risorsa fondamentale per lo sviluppo civile, sociale ed economico della comunità (art. 1).

L'evoluzione del SMRU è culminata nella L.R. 24/2003⁴². Questa, tra il molto altro, stabilisce l'istituzionalizzazione dell'organizzazione, che diviene così un vero e proprio modello strutturale e funzionale: i soggetti partecipanti vengono definiti in modo preciso, attraverso una particolare procedura di adesione, e vincolati al rispetto degli impegni assunti, attraverso il ricorso a strumenti pattizi, e vengono precisati i ruoli e le funzioni di ciascun partecipante⁴³. Inoltre prevede l'accreditamento dei singoli musei rispetto ai previsti standard di dotazioni e prestazioni mediante la concessione del "marchio" SMRU.

Il modello organizzativo del SMRU consiste in un insieme di soggetti autonomi guidati dalla Regione. Questa non ha forza cogente e l'adesione alla rete è volontaria. Tale modello consente, basandosi sul metodo della concertazione

⁴⁰ "Norme in materia di musei, biblioteche, archivi di enti locali o di interesse locale".

⁴¹ "Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale".

⁴² "Sistema museale regionale. Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali connessi".

⁴³ Iunti 2005.

e della programmazione negoziata degli interventi, l'individuazione condivisa di scelte gestionali e una razionalizzazione nella ripartizione dei compiti tra gli stessi soggetti, chiamati ad operare in modo complementare.

La Regione è tenuta, tra l'altro, a:

- adottare lo strumento della programmazione; esercitare le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo; ricercare e favorire la collaborazione con gli organi centrali dello Stato e con ogni altro soggetto pubblico e privato;
- individuare i musei ritenuti di interesse regionale⁴⁴, presupposto irrinunciabile per entrare a far parte del sistema e per la loro ammissibilità ai contributi regionali” finalizzati al conseguimento, nel più breve tempo possibile, dei livelli funzionali minimi di primo avviamento indicati dal piano triennale⁴⁵;
- vigilare sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi offerti dai vari musei aderenti.

Alla regione, inoltre, spetta l'esercizio diretto della gestione unica dei servizi essenziali, tra cui le dotazioni minime per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio; la costruzione di profili professionali per gli addetti ai servizi primari e le conseguenti attività di formazione; la produzione di cataloghi scientifici sistematici, di guide per la visita dei musei, città e luoghi dell'Umbria e di altre pubblicazioni e sussidi informativi. La gestione delle restanti attività spetta ai singoli titolari dei musei, suggerendo la possibilità di ricorrere a società private cui affidare alcuni servizi in concessione. I privati, il cui intervento era tradizionalmente limitato ad elargizioni e sponsorizzazioni, sono dunque da ora invitati a fare impresa insieme alle realtà umbre⁴⁶. Agli enti locali sono affidati compiti di gestione in senso stretto, nonché funzioni di governo della materia

⁴⁴ L'estensione della competenza regionale in materia di musei secondo il criterio dell'interesse locale, anziché dell'appartenenza, è stata sancita dal D.P.R. 24 luglio 1977, n. 616 (art. 47): «Le funzioni amministrative relative alla materia «musei e biblioteche di enti locali» concernono [...] musei [...] appartenenti alla regione o ad altri enti anche non territoriali sottoposti alla sua vigilanza, o comunque di interesse locale».

⁴⁵ Quali la regolare apertura al pubblico per un congruo numero di ore settimanali; la presenza di addetti qualificati, a seguito di corsi promossi dalla regione; l'attivazione dei servizi di ingresso e di accoglienza al pubblico, di vigilanza, di salvaguardia delle raccolte, di promozione culturale; la possibilità di disporre del catalogo scientifico sistematico edito nella collana del “catalogo regionale dei beni culturali dell'Umbria”.

⁴⁶ Casi esemplari si hanno in merito alla produzione dei cataloghi scientifici delle raccolte, ove risulta determinante il contributo apportato dalla Cassa di Risparmio di Perugia e il coinvolgimento della casa editrice Electa attraverso la costituzione dell'Electa Editori Umbri Associati. Il contratto stipulato dalla Regione con Electa prevedeva infatti che, affinché la lavorazione dei volumi fosse realizzata interamente in Umbria, la casa editrice inviasse le proprie maestranze per aiutare le tipografie locali a realizzare un prodotto di qualità. Di particolare rilievo è anche la costituzione della Cooperativa Sistema Museo, avvenuta nel 1990 ad opera dei giovani diplomati nel primo corso di formazione regionale, primo soggetto privato operante nel settore dei servizi museali in Umbria e uno dei primi in Italia (Borsellino 2001). Attualmente impiega oltre 170 unità.

nel proprio territorio, attraverso la stipula di accordi con i titolari dei musei privati, diretti all'ottimizzazione delle gestioni di pertinenza di quest'ultimi.

Come sottolineato anche da Iunti (2005), «l'adesione libera e volontaria al sistema e l'individuazione condivisa degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio sembrano evidenziare un'evoluzione dei rapporti fra regione e soggetti titolari delle strutture museali, privilegiando logiche di tipo collaborativi/cooperativo, in attuazione del "principio consensuale" per la valorizzazione dei beni culturali, codificato, ormai, anche, nell'art. 112 d.Lgs. 42/2004»⁴⁷.

Quanto alle strategie e alle politiche, in accordo con gli obiettivi identificati già nel 1975, i musei umbri sono stati allestiti e proposti al pubblico non come scrigni in sé conclusi, ma come episodi di un racconto che continua nella città e nel territorio, come porta attraverso la quale introdurre il visitatore nell'ininterrotto museo diffuso, a dimensione di paesaggio, nel quale consiste il reale vantaggio competitivo italiano. A tal fine è stata implementata nelle sue differenziate applicazioni la strategia del museo-territorio, ritenuta decisiva per la valorizzazione sistemica del patrimonio storico-culturale di un territorio.

5.3 Risultati

Il network, concepito a geometria variabile, è quindi stato allargato nel corso degli anni ad istituti e luoghi della cultura di ogni titolo proprietario e fattispecie. Delle 129 strutture comprese nel 2012 – tra musei, monumenti, siti archeologici e circuiti cittadini – 88 sono di enti locali, 30 private e 11 ecclesiastiche (fig. 1).

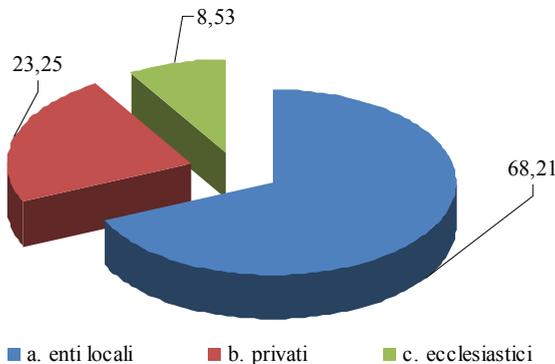


Fig. 1. Componenti del SMRU nel 2012 per tipologia proprietaria % (Fonte: ns elaborazione su dati Regione Umbria – D.G.R. n. 1159/2012 – e MiBAC)

⁴⁷ Iunti 2005.

Oltre ai luoghi di interesse storico-artistico o archeologico, prevalenti, ve ne sono di specie demo-etno-antropologica, naturalistica, storica e aziendale (tab. 1).

Tipologia	n.
Storico-artistico	34
A tema	31
Arte contemporanea	14
Monumento	7
Tipologia mista	11
Archeologico	10
Naturalistico-scientifico	11
Etno-antropologico	11
Totale	129

Tab. 1. Componenti del SMRU nel 2012 per specie (Fonte: ns elaborazione su dati Regione Umbria – D.G.R. n. 1159/2012 – e MiBAC)

In forza di queste soluzioni si è così riusciti ad assicurare l'efficienza dei singoli impianti, anche più piccoli, implementando su scala regionale le condizioni produttive necessarie⁴⁸. Sono state dunque trasformate in rilevanti opportunità quelle caratteristiche dei musei umbri, rappresentativi della specie comune italiana, che avevano fino allora costituito pesanti vincoli interni.

Fra i risultati conseguiti dal SMRU (tab. 2) vanno segnalati il sensibile aumento quali-quantitativo dell'offerta e l'elevato numero di visitatori, la notevole riduzione dei costi museali di impianto e di impresa e l'incremento dei ricavi. Ad esempio, tra il 1990 e il 2002 gli introiti derivanti dalla biglietteria e dal bookshop sono passati dai 417.540 milioni di lire ad oltre 2,3 miliardi di lire e i contributi regionali erogati per sopperire al disavanzo gestionale ammontano a circa 2 miliardi di lire. Inoltre dal 1987 si contano 50 cataloghi pubblicati nel 2002 e 76 nel 2012. Nel 2006 lavoravano a vario titolo nelle strutture museali del SMRU 552 unità, di cui circa il 31% (175) facenti capo ad imprese esterne (ISTAT)⁴⁹.

Assai importante, infine, risulta la creazione di valore per il territorio. Come attesta il caso del Museo Civico di San Francesco Montefalco (tab. 3), specialmente l'intersecazione tra la rete museale e le altre filiere locali – tra cui quelle naturalistica, storico-architettonica-urbanistica, enogastronomica, artigianale e turistica – ha infatti determinato notevoli esternalità positive sociali e di mercato, inerenti alla valorizzazione dell'offerta culturale-turistica e dei prodotti eno-gastronomici, artigianali e perfino industriali. Quanto all'aspetto

⁴⁸ Montella M. 1995.

⁴⁹ Il dato occupazionale complessivo può essere stimato come sostanzialmente stabile negli ultimi 6 anni.

culturale, sono cresciuti il capitale umano dei residenti e il loro apprezzamento per il patrimonio storico locale, consolidando l'identità comunitaria. Da ciò è derivato un forte contenimento dell'impoverimento demografico delle aree interne, nonché un consistente valore di mercato, a cominciare dal rafforzamento del *brand* territoriale, che molto ha giovato sia agli operatori economici della filiera turistica che ai produttori di beni al cui valore concorre l'immagine del luogo di produzione⁵⁰.

Anno	Musei	Visitatori	Addetti	Cataloghi
1990	12	148.801	22	10
2002	40	827.799	85	50
2012	129	1.000.000 ca.	170	76

Tab. 2. Alcuni risultati (Fonte: ns elaborazione su dati Regione)

Anno	Visitatori
1986	8.500
1993	17.643
1994	21.126
1995	21.804
1996	19.014*
1997	19.885**
1998	14.859**
1999	18.893
2000	30.142
2006	30.673
2007	32.420

*Cambiamento di gestione

**Il terremoto del 27/9/97 ha comportato periodi di chiusura e parziale inaccessibilità del Museo

Tab. 3. Il Museo di Montefalco (Fonte: ns elaborazione su dati Regione Umbria)

6. *Un modello per la costituzione di reti e sistemi museali*

Dal caso umbro è possibile trarre indicazioni progettuali e attuative sulla base delle quali proporre un modello per la costituzione di una rete museale su

⁵⁰ Addamiano 2002.

scala regionale e per la sua gestione in ottica sistemica⁵¹.

Anzitutto gli obiettivi a cui un network museale dovrebbe tendere sembrano essere:

- la conservazione del patrimonio regionale di pubblico interesse;
- la valorizzazione dei musei;
- l'organizzazione del museo diffuso, attraverso servizi di integrazione tra musei e territorio e, dunque, implementando la strategia del museo-territorio;
- l'efficienza gestionale, conseguendo economie di scala a partire dai processi produttivi *core*.

Si dovrebbe altresì mirare ad ottenere la soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura (Cost., artt. 3 e 9), le esternalità positive connesse alla valorizzazione del territorio e l'incremento dell'occupazione qualificata, specie giovanile.

Quanto ai componenti del network, converrebbe partire dai musei di enti locali e di interesse locale, per poi allargarsi a tutti gli attrattori culturali del territorio e, magari, intersecare le altre filiere produttive locali⁵².

Quanto alle forme di *governance* e ai processi di costituzione e sviluppo, per la costruzione della rete si dovrebbe puntare, piuttosto che su processi *top-down* e su assetti organizzativi istituzionalizzati fortemente gerarchizzati, su aggregazioni informali⁵³ rispondenti a logiche *bottom-up*. In tal modo la rete si costituirebbe grazie all'adesione volontaria da parte delle componenti e in modo graduale e concertato. Come già messo in luce, determinante risulterebbe in tal senso la *forza dei legami deboli* tra le parti, ovvero la volontà di continuare nel tempo un'esperienza sperimentata con risultati vantaggiosi e di implementarne altre: il network sorgerebbe come somma progressiva di legami a seguito di sperimentazioni successive di benefici. Il suo mantenimento non risponderebbe allora ad un obbligo, né sarebbe determinato dall'esistenza di scarsa reversibilità tecnica, che definirebbe una condizione prossima a quella di assetti gerarchici, ma resterebbe affidato alla libera volontà dei partecipanti.

Il soggetto deputato a guidare il network verso il raggiungimento degli obiettivi sistemici è generalmente riconoscibile nella Regione, in quanto ente legiferante in merito ai musei di enti locali e titolare di quei poteri concorrenti che il nuovo articolo 117 della Costituzione⁵⁴ stabilisce in materia di valorizzazione

⁵¹ Per regioni molto più ampie dell'Umbria, data la maggiore estensione e articolazione amministrata del territorio, sarebbero da adottare soluzioni organizzative che valorizzino il ruolo delle province.

⁵² Questo obiettivo rappresenta però un punto di arrivo assai impegnativo, per la complessità determinata da un gran numero di aderenti di diversa natura.

⁵³ Bagdadli, Meneguzzo 2002.

⁵⁴ Questo, come noto, è stato rinnovato in occasione della riforma del Titolo V della Costituzione, che ridefinisce, all'insegna di una più marcata applicazione del principio di sussidiarietà, le competenze tra Stato e Regioni.

dei beni culturali ed ambientali e di promozione ed organizzazione delle attività culturali⁵⁵. Però, non avendo le regioni potere cogente nei confronti dei proprietari dei musei, ma unicamente la facoltà di riservare i propri sussidi in termini di finanziamenti e servizi agli aderenti, a sostegno del progetto regionale di organizzazione a rete è plausibile immaginare una *soft law* di incentivi: l'adesione al sistema implicherebbe l'accesso ai relativi finanziamenti regionali e il corrispettivo impegno ad impiegarli correttamente per le finalità e con le modalità pattuite con la Regione.

Tuttavia, poiché la rete può essere costituita mediante accordi di programma, nell'attuale contesto giuridico ed economico-finanziario un ruolo essenziale è ravvisabile nelle Fondazioni ex-bancarie, non solo quanto all'erogazione di *grant*, ma per il sostegno di una *governance* efficace e di lungo periodo. Queste, infatti, sono tenute per legge a rispondere prioritariamente alle esigenze territoriali, operando di stretta intesa con il sistema locale per scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico e avendo la possibilità di intervenire direttamente, di costituire fondazioni proprie e imprese strumentali, di partecipare anche da posizioni di controllo a fondazioni o società operanti nei settori rilevanti, di stipulare convenzioni e accordi con enti pubblici o privati, di erogare finanziamenti.

6.1 Fasi principali

Il processo di costruzione di una rete museale e di implementazione del relativo sistema (fig. 2) può essere segmentato in 5 fasi principali.

La fase iniziale consisterebbe nella ricognizione dei musei e delle raccolte di interesse pubblico regionale e nella loro segmentazione in base alla tipologia (musei, raccolte, altro), al grado di interesse, al titolo proprietario (pubblici, privati, ecclesiastici).

Sui musei individuati dovrebbe quindi avviarsi il processo di valutazione (o autovalutazione da parte del personale impiegato nei musei stessi) mediante una scheda definita in considerazione degli standard previsti dal già citato D.M. 10 maggio 2001 e dell'elaborato prodotto nel 2007 dalla "Commissione Montella"⁵⁶. Tale ricognizione permetterebbe di individuare la situazione

⁵⁵ Il ruolo propulsivo e di indirizzo della regione delineato da questa normativa inizia ad essere prospettato, dai già citati D.P.R. 14 gennaio 1972, n. 3 e D.P.R. 24 luglio 1977, n. 616. Con quest'ultimo, che include i musei appartenenti alle regioni e ad ogni altro ente (anche non territoriale) assoggettato alla loro vigilanza nell'ambito del settore organico dei servizi sociali alla popolazione regionale, veniva completato ed ampliato il trasferimento alle regioni delle funzioni in materia di musei locali, ora comprensive di tutti i servizi e le attività riguardanti l'esistenza, la conservazione, il funzionamento, il pubblico godimento e, soprattutto, il loro coordinamento con le altre istituzioni culturali operanti nella regione (art. 47). Ciò apre la strada al ruolo di coordinamento delle regioni con le altre istituzioni locali e, dunque, alla creazione di sistemi museali regionali.

⁵⁶ Montella M., Dragoni 2010.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Roberta Alfieri, Maria Elisa Barondini, Giuseppe Bonaccorso,
Maria Paola Borgarino, Ivana Čapeta Rakić, Silvia Caporaletti,
Giuseppe Capriotti, Elena Casotto, Enrico Castelnuovo,
Carlotta Cecchini, Elena Cedrola, Francesca Coltrinari,
Pietro Costantini, Leonardo D'Agostino, Roberto Di Girolami,
Angela Sofia Di Sirio, Ljerka Dulibic, Maria Grazia Ercolino,
David Frapiccini, Bernardo Oderzo Gabrieli, Diletta Gamberini,
Teresa Graziano, Jasenka Gudelj, Luca Gulli, Lasse Hodne,
Clara Iafelice, Pavla Langer, Giacomo Maranesi,
Predrag Marković, Elisabetta Maroni, Stefania Masè,
Giacomo Montanari, Marta Maria Montella, Enrico Nicosia,
Luca Palermo, Caterina Paparello, Iva Pasini Tržec,
Roberta Piccinelli, Katiuscia Pompili, Francesca Romano,
Anita Ruso, Mario Savini, Cristina Simone, Maria Vittoria Spissu,
Mafalda Toniazzi, Valentina Živković.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

