



**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](mailto: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](mailto: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

# 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](mailto: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 network<sup>1</sup>. 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 consumo<sup>2</sup>.

Il network, rispetto alle tradizionali soluzioni organizzative di *make or buy*<sup>3</sup>, 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'insieme<sup>4</sup>. 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.

<sup>1</sup> Mariti 1980; Lorenzoni 1987, 1990, 1992.

<sup>2</sup> Rullani 2008; Vicari 2008.

<sup>3</sup> Coase 1937; Williamson 1973.

<sup>4</sup> 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 scala<sup>5</sup> 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 organizzazione<sup>6</sup>, favorendo effetti di apprendimento (di ordine tecnologico, produttivo, commerciale, finanziario e manageriale) altrimenti difficilmente possibili<sup>7</sup>.

Tuttavia per l'implementazione di reti occorrono processi complessi, fondati su relazioni di scambio di contenuto sociale, economico e informativo e sul reciproco adattamento dinamico<sup>8</sup>. Le relazioni che legano i componenti del network, formalmente autonomi<sup>9</sup>, sono difatti basate sul rispetto dei reciproci interessi, sul mutuo impegno per la realizzazione del comune obiettivo finale (*commitment*) e, soprattutto, sulla vicendevole fiducia<sup>10</sup>, indispensabile per la risoluzione dei problemi inter-organizzativi e per il trasferimento di *know-how*<sup>11</sup>.

### 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

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Rullani 1985; Di Bernardo *et al.* 1986; Boari, Odorici 2007.

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> 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*.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Thorelli 1986; Vicari 1992; Cafferata 1995.

<sup>11</sup> Vaccà 1986.

alle demaniazioni postunitarie di chiese ed altri edifici religiosi<sup>12</sup>. 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 aperto<sup>13</sup>.

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 fissi<sup>14</sup>, 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 singola<sup>15</sup>.

### 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

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

<sup>13</sup> Chastel 1980.

<sup>14</sup> Valentino 1992.

<sup>15</sup> 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 funzioni<sup>16</sup>, 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. 3/1972<sup>17</sup>).

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 artistico<sup>18</sup>, 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”<sup>19</sup> –, 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*<sup>20</sup> e poi come *paesaggio*<sup>21</sup>, 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.

<sup>16</sup> Montella M. 2009; Quattrococchi *et al.* 2012.

<sup>17</sup> “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”.

<sup>18</sup> 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).

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> Dansero 1998.

<sup>21</sup> 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 vitale<sup>22</sup>. 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 obiettivo<sup>23</sup>. 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)<sup>24</sup>.

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

<sup>22</sup> Golinelli 2011.

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

<sup>24</sup> 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 luoghi<sup>25</sup>. 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-territorio<sup>26</sup>.

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»<sup>27</sup>. 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 indispensabili<sup>28</sup> 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, tecnica<sup>29</sup>.

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

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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)”.

<sup>28</sup> Bagdadli 1995, 1997, 2001.

<sup>29</sup> 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-componente<sup>30</sup>.

#### 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 variabile<sup>31</sup>, 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 insieme<sup>32</sup>.

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.

<sup>30</sup> Zan 1999.

<sup>31</sup> Montella M. 2003.

<sup>32</sup> 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 volontaria<sup>33</sup>. In tal senso particolarmente rilevante risulta la «forza dei legami deboli» tra le parti<sup>34</sup>, 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 preve 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 ciascuno<sup>35</sup>, nonché da gelosie di campanile legate al timore degli enti locali proprietari dei musei di essere costretti ad una “cessione di sovranità”<sup>36</sup>.

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

<sup>34</sup> Granovetter 1973.

<sup>35</sup> Bagdadli 1997.

<sup>36</sup> 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 amministrativa<sup>37</sup>, 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 tema<sup>38</sup>. 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. 3/1972<sup>39</sup>), i numerosissimi musei umbri versavano in condizioni di generale abbandono. Per metterli in buone condizioni di impianto e di impresa occorrevano:

<sup>37</sup> 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.

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

<sup>39</sup> 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. 39/1975<sup>40</sup>) 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. 35/1990<sup>41</sup>), 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. 24/2003<sup>42</sup>. 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 partecipante<sup>43</sup>. 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

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

<sup>41</sup> "Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale".

<sup>42</sup> "Sistema museale regionale. Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali connessi".

<sup>43</sup> 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 regionale<sup>44</sup>, 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 triennale<sup>45</sup>;
- 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 umbre<sup>46</sup>. Agli enti locali sono affidati compiti di gestione in senso stretto, nonché funzioni di governo della materia

<sup>44</sup> 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».

<sup>45</sup> 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”.

<sup>46</sup> 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»<sup>47</sup>.

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).

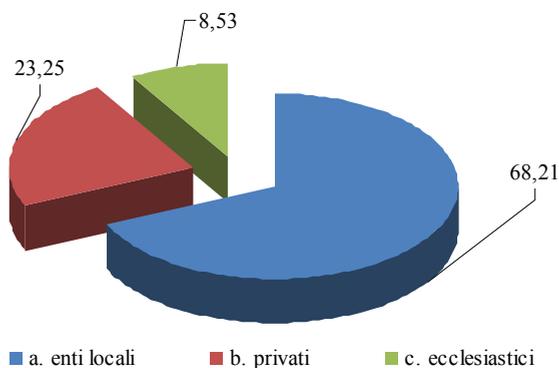


Fig. 1. Componenti del SMRU nel 2012 per tipologia proprietaria % (Fonte: ns elaborazione su dati Regione Umbria – D.G.R. n. 1159/2012 – e MiBAC)

<sup>47</sup> 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 necessarie<sup>48</sup>. 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)<sup>49</sup>.

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

<sup>48</sup> Montella M. 1995.

<sup>49</sup> 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 produzione<sup>50</sup>.

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

<sup>50</sup> Addamiano 2002.

scala regionale e per la sua gestione in ottica sistemica<sup>51</sup>.

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 locali<sup>52</sup>.

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 informali<sup>53</sup> 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 Costituzione<sup>54</sup> stabilisce in materia di valorizzazione

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

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

<sup>53</sup> Bagdadli, Meneguzzo 2002.

<sup>54</sup> 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 culturali<sup>55</sup>. 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"<sup>56</sup>. Tale ricognizione permetterebbe di individuare la situazione

<sup>55</sup> 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.

<sup>56</sup> Montella M., Dragoni 2010.

attuale dei musei e delle raccolte e le prioritarie esigenze da fronteggiare. Affinché tali conoscenze siano costantemente aggiornate e disponibili in tempo reale, allo scopo di avvalersene per la programmazione degli investimenti e per i conseguenti controlli di gestione, i dati raccolti con l'autovalutazione dovrebbero confluire in una banca dati e dovrebbe essere costituito un Sistema Informativo Regionale stabile (fase 2).

Per la costante alimentazione del SIR andrebbero stipulate apposite convenzioni con i soggetti disposti ad aderire al network. Ciò rappresenta una prima implementazione del sistema museale regionale, che si svilupperà successivamente concertando ulteriori adempimenti comuni sulla scorta del grado di soddisfazione sperimentato in precedenza. Man mano la iniziale convenzione stipulata per il SIR verrà integrata con le ulteriori clausole necessarie (fase 3).

Lo step successivo consisterebbe nell'individuazione di standard di dotazioni e prestazioni realmente confacenti ai musei e alle raccolte del network, tenendo conto:

- della normativa tecnica nazionale (D.M. 10 maggio 2001);
- degli specifici fabbisogni dei singoli musei e raccolte evidenziate dal SIR;
- degli obiettivi realisticamente ipotizzabili nella programmazione degli interventi di avvicinamento agli standard nazionali in base alle risorse materiali e immateriali realmente attivabili.

Seguirebbe la definizione di un percorso di progressivo adeguamento a tali standard (fase 4). Fra i servizi a sostegno dell'intero sistema museale da erogare a scala regionale sono certamente:

- governo del SIR;
- assistenza legale e amministrativa;
- formazione professionale;
- definizione di una linea di immagine coordinata (dal luogo all'abbigliamento del personale di *front office*, materiale informativo) e connesse linee di prodotti editoriali e di oggettistica da presentare in tutti i nodi della rete.

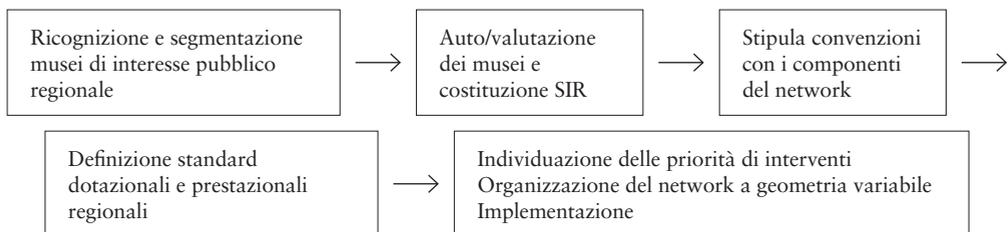


Fig. 2. Il processo di costruzione di un sistema museale regionale (Fonte: ns elaborazione)

Tutte queste fasi comportano le normali difficoltà di realizzazione legate specialmente alla capacità di progettazione e programmazione degli interventi e delle risorse necessarie. Anche quanto alle fasi di implementazione del sistema e, dunque, di interazione tra le componenti della rete per il conseguimento di uno o più obiettivi, le difficoltà sono quelle contemplate in letteratura, ad esempio da Bagdadli (1997) e Baia Curioni (2005). Questi mettono in evidenza come, specie quando si tratti di reti che coinvolgano organizzazioni a titolarità pubblica, accade spesso che il progetto di collaborazione finisca per apparire, secondo la nota immagine, alla stregua di una bandiera che garrisce al vento finché sta in alto sul pennone e si affloscia man mano che si avvicina a terra. Questa indisponibilità ad impegnarsi nell'implementazione di reti per affrontare i vincoli interni ai musei 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 ciascuno, nonché da gelosie di campanile legate al timore degli enti locali proprietari dei musei di essere costretti ad una "cessione di sovranità"<sup>57</sup>. Altresì i ritardi che si riscontrano nell'adozione di tali assetti sono imputabili alla inadeguata *vision* dei *decision makers* pubblici. Si tratta, dunque, oltre che di una carenza telescopica, degli effetti riferiti in letteratura alla teoria dell'agenzia per come applicabile alla pubblica amministrazione: il tempo e l'impegno necessari per la costituzione di network eccede normalmente i tempi concessi ai pubblici amministratori, non permettendo che l'obiettivo del consenso democratico coincida con quello della creazione di valore per la comunità e per tutti gli *stakeholders*, e risultano, quindi, scarsamente produttivi per essi.

## 7. Considerazioni conclusive

Il *paper* sembra presentare implicazioni a livello sia teorico che manageriale. Questo difatti, richiamati i principali assunti elaborati in letteratura in merito alle reti d'impresa e illustrate le peculiari caratteristiche del patrimonio museale italiano, si propone di mettere a fuoco anche in ambito museale la distinzione tra rete e sistema e i vantaggi potenzialmente conseguibili adottando la rete come soluzione organizzativa e implementando una gestione sistemica. A riscontro empirico delle riflessioni teoriche viene illustrato il Sistema Museale Regionale dell'Umbria. Questo è 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, nonché tra le prime occasioni di sperimentazione di un inedito

<sup>57</sup> 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.

rapporto tra pubblico e privato rispetto alle varie funzioni e attività che hanno ad oggetto il patrimonio storico-artistico.

Come teorizzato in letteratura e provato dal caso del SMRU, lo studio pone pertanto in evidenza che il network consentirebbe ai musei italiani, per lo più di piccole dimensioni, capillarmente distribuiti sul territorio e di primario interesse locale, nonché gravati da pesanti vincoli interni, di ottimizzare efficienza ed efficacia. Questi sarebbero così capaci di generare sufficiente valore per sé, assicurandosi la sopravvivenza nel lungo periodo, e per gli *stakeholders*, cioè riducendo i costi medi unitari di produzione e il proprio confine efficiente, nonché potenziando la capacità produttiva d'insieme e di ciascuno e aumentando il livello quali-quantitativo dell'offerta. I piccoli musei locali infatti, conseguendo un aumento del numero dei visitatori e decisive economie di scala, otterrebbero una notevole riduzione dei costi di impianto e di impresa e un incremento dei ricavi, fattori irrinunciabili per superare i vincoli finanziari, organizzativi, produttivi e il condizionamento economico strutturale dovuto alla ridotta quantità dell'utenza. Inoltre i musei riuscirebbero a rendere fruibile il proprio patrimonio culturale più e meglio di quanto possibile singolarmente, illustrandone l'intera gamma del valore (non solo estetico-formale). Ciò perché il network contribuisce significativamente ad esplicitare le connessioni storiche fra gli oggetti di ciascun museo e fra questi e il contesto di provenienza e a presentarli al pubblico quali testimonianze materiali della cultura diffusa in un determinato tempo e luogo. Da tale funzione informativo-educativa è lecito attendersi l'aumento del capitale umano dei visitatori, il rafforzamento e la divulgazione dell'identità comunitaria e, dunque, un maggior assolvimento da parte dei piccoli musei italiani (per lo più civici) della propria funzione pubblica. Al contempo il network permetterebbe a ciascun museo-componente di rafforzare la propria immagine e di avvalersi del prodotto integrato creato per meglio intercettare i molteplici interessi che muovono i diversi *clusters* di domanda e, pertanto, attrarre un numero sempre maggiore di visitatori. Infine, segnalando il valore della cultura locale immessa negli oggetti musealizzati e non, verrebbe valorizzato l'intero territorio e si offrirebbe sostegno alle politiche di marketing territoriale e di *local branding*, contribuendo in misura significativa allo sviluppo locale.

Oltre a ciò lo studio, sulla scorta delle indicazioni progettuali e attuative ricavate dall'indagine condotta sul caso umbro, presenta un modello per la costituzione di una rete museale regionale e per la sua gestione in ottica sistemica. Ciò allo scopo di prospettare indicazioni di *policy* ai *decision makers* pubblici del settore culturale in ordine alla progettazione e allo sviluppo di tali processi. Ovviamente il modello proposto va applicato di luogo in luogo tenendo conto delle peculiari "condizioni di contesto" di ciascun territorio, che può presentare una diversa ricchezza e qualità di istituzioni, imprese, organizzazioni non profit, e, di conseguenza, una diversa dotazione di competenze e capacità distribuite fra gli attori presenti (pubblici e privati, compresa ovviamente la Pubblica Amministrazione) su cui poter contare.

Il *paper*, nell'impossibilità di esaurire in una sola occasione un tema così vasto e complesso, apre a futuri approfondimenti di implicazioni notevoli a livello sia teorico che manageriale. Tra il molto altro, assai importante risulterebbe indagare a fondo i punti di forza e le criticità delle reti e dei sistemi museali attualmente presenti in Italia, per misurare il *gap* tra intenzioni e risultati, tra valore potenzialmente generabile e valore effettivamente ottenuto, individuarne le determinanti e mettere in opera i correttivi occorrenti per risultati costantemente migliori. Assai utile, inoltre, sarebbe tentare di misurare con maggior rigore di quanto è stato possibile in questa sede il differenziale di valore (per se stessi e per gli stakeholders) conseguito dai musei a seguito del loro ingresso in network rispetto a gestioni singole, individuandone principali tipologie e beneficiari (amministrazione pubblica, comunità locale, visitatori...) e i connessi indicatori.

#### *Riferimenti bibliografici / References*

- Addamiano S. (2002), *Il comune di Montefalco*, in *L'opera e l'esperienza. Percorsi di vita dei beni culturali*, a cura di P. Ortoleva, M.T. Di Marco, Torino: Fondazione Agnelli, pp. 157-212.
- Albertini S. (1990), *Modello «Strategia-Risorse-Strategia» e forme di coordinamento a rete*, «Economia e Politica Industriale», n. 65, pp. 147-180.
- Bagdadli S. (1995), *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, «Economia & Management», n. 1, pp. 110-121.
- Bagdadli S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano: Etas.
- Bagdadli S. (2001), *Le reti di musei. l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano: Egea.
- Bagdadli S., Meneguzzo M. (2002), *Le reti nel settore cultura*, in *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo rapporto annuale Federculture*, a cura di R. Grossi, M. Meneguzzo, Roma: Touring Club Italiano, pp. 113-132.
- Boari C., Odorici V. (2007), *Reti e relazioni tra imprese*, in *Economia e gestione delle imprese*, a cura di A. Lipparini, Bologna: Il Mulino, pp. 465-495.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), *I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale*, «Economia della Cultura», n. 4, pp. 497-511.
- Borsellino E., a cura di (2001), *Piccoli musei d'arte in Umbria*, Venezia: Marsilio.
- Bucci S. (2001), *Il gran tour italiano riparte dai piccoli musei*, «Corriere della Sera», 19 dicembre, p. 37.
- Cabasino E., Trimarchi M. (1997), *Musei e territorio: archivi della memoria*

- storica e poli di sviluppo e di comunicazione culturale in Europa*, «Economia della cultura», n. 2, pp. 146-149.
- Cafferata R. (1995), *L'approccio transazionale: mercati, gerarchie, clan*, in *Le parole dell'impresa*, a cura di L. Caselli, Milano: Franco Angeli, pp. 623-643.
- Chastel A. (1980), *L'Italia, museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, Milano: Touring Club Italia, pp. 11-14.
- Cinti T. (2007), *Musei e territorio. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*, Firenze: Carocci.
- Coase R.E. (1937), *The nature of the firm*, «Economica», 4, n. 16, pp. 386-405.
- D'Alessio G. (1992), *I musei italiani tra normativa statale e legislazione regionale*, in *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del museo in Italia e nel mondo*, a cura di P.A. Valentino, Roma: Leonardo Periodici, pp. 83-90.
- Dansero E. (1998), *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*, «Sviluppo locale», n. 7, pp. 93-112.
- Di Bernardo B., Rullani E., Vaccà S. (1986), *Cambiamento tecnologico ed economia d'impresa*, «Economia e politica industriale», n. 50, pp. 79-122.
- Dragoni P. (2005), *Antimarketing dei musei italiani*, «Sinergie», n. 68, pp. 55-73.
- Emiliani A. (2004), *Il museo nella città italiana. Vicende storiche e problemi attuali*, Milano: Federico Motta Editore.
- Franch M., a cura di (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli.
- Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Milano: McGraw-Hill.
- Gioli A. (2001), *Les musées italiens entre le public et le privé*, in *L'avenir des musées*, Paris: Réunion des musées nationaux-Musée du Louvre, pp. 175-210.
- Golinelli G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova: Cedam.
- Granovetter M. (1973), *The strength of weak ties*, «American journal of sociology», n. 6, pp. 1360-1380.
- Gregori G. (2005), *Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale*, «Sinergie», n. 66, pp. 55-77.
- I musei possono contribuire a creare nuova occupazione* (1996), «Il Sole 24 Ore», 18 ottobre.
- Iunti A. (2005), *Il nuovo sistema museale umbro nella legge regionale 22 dicembre 2003*, «Aedon. Rivista di arti e diritto on-line », n. 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2005/1/iunti.htm>>, 3.11.2014.
- Lorenzoni G. (1987), *Costellazione di imprese e processi di sviluppo*, «Sviluppo e organizzazione», n. 102, pp. 59-72.
- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna: Il Mulino.

- Lorenzoni G., a cura di (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Milano: Etas Libri.
- Mariti P. (1980), *Sui rapporti tra imprese in un'economia industriale moderna*, Milano: Franco Angeli.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: Giappichelli.
- Montella M., a cura di (1995), *Il "Sistema Museale Regionale dell'Umbria"*, Perugia: Electa-Editori Umbri Associati.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Electa.
- Montella M., (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa-Mondadori.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali*, Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, Bologna: Clueb.
- Paolucci A. (1999), *Un patrimonio da riscoprire*, in *Musei d'Italia*, Milano: TCI, pp. 8-9.
- Pencarelli T. (1992), *Riflessioni sulle possibili linee di sviluppo delle piccole imprese negli anni '90*, «Sinergie», n. 27, pp. 153-178.
- Pencarelli T., Splendiani S. (2008), *Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze*, «Mercati e competitività», n. 2, pp. 91-121.
- Pezzoni L., Vago M. (2000), *Musei italiani: il sistema vincente*, «La rivista del turismo», n. 5-6, pp. 29-49.
- Quattrociochi B., Faggioni F., Montella M.M. (2012), *Protection, preservation and enhancement, three main aspects of the Italian cultural heritage*, in *Tourism issue in honour of Clara Stefania Petrillo*, Cnr-Irat, pp. 381-408.
- Rizzo R. (1995), *L'esempio dell'Umbria*, «Bell'Italia», n. 115, novembre.
- Rullani E. (1985), *Transazione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*, Padova: Cedam.
- Rullani E. (1997), *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*, in *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, a cura di A.E. Bramanti, M.A. Maggioni, Milano: Franco Angeli, pp. 85-111.
- Rullani E. (2008), *L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti*, «Sinergie», n. 76, pp. 67-90.
- Thorelli H.B. (1986), *Networks: Between Market And Hierarchies!*, «Strategic Management Journal», 7, n. 1, pp. 37-51.
- Un buon esempio targato Umbria* (1995), «Il Sole 24 Ore», 31 luglio.
- Vaccà S. (1986), *L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne*, «Economia e politica industriale», n. 51, pp. 48-86.

- Valentino P.A, a cura di (1992), *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del museo in Italia e nel mondo*, Roma: Leonardo Periodici.
- Vicari S. (1992), *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, «Finanza marketing e produzione», n. 3, pp. 127-151.
- Vicari S. (2008), *Conoscenza e impresa*, «Sinergie», n. 78, pp. 44-66.
- Williamson O.E. (1973), *Markets and hierarchies: some elementary considerations*, «American economic review», 63, n. 2, pp. 316-325.
- Zan L., a cura di (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano: Etas Libri.

## **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>

