



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**Il modello organizzativo a rete nel sistema
museale italiano: esperienze a confronto**

**The organizational network model in the italian museum
system: comparing experiences**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Giulia Giovanelli

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

Introduzione.....	5
--------------------------	----------

Capitolo 1

1. Panoramica sulle sfide attuali del sistema museale.....	7
---	----------

1.1. Sistema museale italiano: caratteristiche e funzioni.....	7
--	---

1.2. Aumento numero visitatori.....	11
-------------------------------------	----

1.3. Digitalizzazione.....	16
----------------------------	----

1.4. Integrazione offerta turistica: piccoli musei.....	28
---	----

1.5. Integrazione in rete dei musei.....	35
--	----

Capitolo 2

2. Costituzione e condizioni di efficacia delle reti inter-organizzative museali.....	38
--	-----------

2.1. La rete nel settore culturale.....	38
---	----

2.1.1. Alcune classificazioni di reti culturali.....	44
--	----

2.1.2. Obiettivi e vantaggi dell'organizzazione in rete.....	50
--	----

2.2. Il sistema organizzativo in rete in ambito museale.....	59
--	----

2.2.1. Integrazione in rete su base territoriale.....	69
---	----

2.2.2. Integrazione in rete su base tematica.....	73
---	----

2.3. Partnership e network europei.....	76
---	----

Capitolo 3

3. Reti museali a confronto.....	86
---	-----------

3.1. Obiettivi della ricerca e modalità di indagine.....	86
--	----

3.2. Caratteristiche delle reti analizzate.....	87
---	----

3.3. Strutture museali a confronto.....	96
---	----

3.3.1. Obiettivi della rete e principali caratteristiche.....	96
---	----

3.3.2. Possibili sinergie e modalità di coordinamento.....	103
--	-----

Conclusioni.....	117
-------------------------	------------

Bibliografia.....	119
--------------------------	------------

Sitografia	134
-------------------------	------------

Appendice

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si sviluppa a seguito di un personale interesse verso il mondo culturale e della valorizzazione del nostro patrimonio nazionale, nella prospettiva dell'organizzazione aziendale.

La cultura grazie alle sue molteplici e varie forme di espressione è considerata un vero e proprio *driver* di sviluppo di una società e può essere il punto di partenza per una serie di processi volti alla crescita economica, sociale e soprattutto culturale.

Per una realizzazione efficace di progetti culturali è essenziale la comunicazione con il territorio, così da facilitare le giuste connessioni e la condivisione di obiettivi comuni. Il modello organizzativo a rete, che da anni si è sviluppato tra le imprese, sembra quello più adatto a questo scopo, dato che consente una maggiore circolazione e diffusione di idee in una struttura incentrata su legami e relazioni.

Il seguente lavoro è articolato in tre capitoli: i primi due di introduzione e di esposizione dell'argomento ed un terzo di approfondimento di alcune delle tematiche trattate in precedenza, grazie al confronto di due sistemi museali che hanno aderito a una rete organizzativa.

In dettaglio nel primo capitolo viene presentata una panoramica sulle principali sfide attuali che il sistema museale italiano si trova ad affrontare, nonché sulle azioni di integrazione dell'offerta turistica. A seguire il secondo capitolo descrive

in maniera approfondita le reti inter-organizzative museali, soffermandosi principalmente sulle condizioni di efficacia, sugli obiettivi e sui vantaggi nell'adottare questo modello organizzativo. Il terzo ed ultimo capitolo illustra due casi, con lo scopo di analizzare e mettere a confronto le diverse motivazioni nella scelta e implementazione del modello organizzativo a rete.

Gli obiettivi che questo elaborato si pone sono quelli di analizzare la fattibilità di applicazione e realizzazione del modello a rete nelle strutture museali del nostro territorio e di esaminare i punti di forza e le criticità che si riscontrano nell'adozione di questo sistema, in un'ottica coordinata di attori e relazioni.

Lo studio del caso è stato realizzato mediante interviste strutturate sottoposte ai responsabili gestionali di ciascuna realtà museale analizzata, successivamente poste a confronto tra loro, così da evidenziare eventuali congruenze e/o difformità strutturali e di coordinamento.

Si ringraziano il responsabile del sistema museale pesarese Luca Montini e Monica Cameli della rete picena, che hanno collaborato all'indagine e favorito l'approfondimento di molte tematiche tramite esempi pratici.

1. PANORAMICA SULLE SFIDE ATTUALI DEL SISTEMA MUSEALE

1.1. SISTEMA MUSEALE ITALIANO: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

“Il museo è un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell’uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto¹.”

Il Sistema museale nazionale propone “la messa in rete dei musei italiani e l’integrazione dei servizi e delle attività museali², ne fanno parte i musei statali e previo convenzioni, ogni altro museo di proprietà pubblica o privata, ivi compresi i musei scientifici, i musei universitari e i musei demoetnoantropologici”. (Fiè A., 2017)

Il sistema museale rappresenta la rete di oltre 5000 musei e luoghi di cultura che vengono collegati tra loro, con l’obiettivo di migliorare l’accessibilità e la gestione

¹ La definizione dell’ICOM è contenuta nell’art. 2 del suo Statuto, adottato nell’attuale forma nell’Assemblea generale de L’Aja del 1989 ed è stata recepita dalla normativa italiana: il Decreto ministeriale MIBAC 23 dicembre 2014 Organizzazione e funzionamento dei musei statali all’art.1 la riprende integralmente, con una precisazione finale “promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica”.

² Art. 7 dm 23/12/2014

sostenibile del patrimonio culturale. I suoi scopi principali sono quelli di costruire una governance che punti sull'innovazione, sulla partecipazione e che riunisca i luoghi di cultura e i musei di diverse proprietà (statali, regionali, comunali, musei diocesani, privati, universitari e militari).

Visto che la caratteristica principale del Sistema museale italiano è quello di essere fondato con lo scopo di fare rete, l'adesione, valida per tutti i luoghi di cultura, rappresenta un'opportunità di miglioramento, di vantaggi quantitativi e qualitativi dovuti a un coordinamento multilivello e a una cooperazione intersettoriale. Si possono riassumere le finalità del Sistema museale nazionale in (<http://musei.beniculturali.it/progetti/sistema-museale-nazionale>):

1. Potenziare la fruizione del patrimonio culturale nel suo complesso, dai musei più piccoli e meno noti ai grandi attrattori
2. Garantire un accesso di qualità per il pubblico e un miglioramento della protezione dei beni culturali, attraverso la definizione di livelli uniformi di qualità per tutti i luoghi della cultura della rete
3. Favorire la promozione dello sviluppo della cultura
4. Favorire la generazione di economie di scala, inclusa la prestazione condivisa di servizi e competenze professionali tra gli istituti che fanno parte del Sistema

Il coordinamento e l'armonizzazione su scala regionale delle iniziative dello Stato e di soggetti pubblici e privati, sono obiettivi intrapresi dalle Commissioni per i beni e le attività culturali, presenti in tutte le regioni.

Dopo la riforma del Titolo V³ della parte II della Costituzione e delle norme della L.59/97 e del D.lgs. 112/98, si è rafforzata ulteriormente la prospettiva di decentramento dei poteri così da creare quel pluralismo istituzionale che reputa fondamentale la cooperazione interistituzionale, vista la posizione di parità in cui si trovano i soggetti pubblici. (Jalla, 2003)

Il sistema da unitario si trasforma in policentrico, acquisisce maggiore flessibilità e facilita la coesione con i paesi europei, così da rendere sempre più necessarie situazioni di raccordo e collaborazione. Con la riforma del Titolo V della Costituzione, cambia il ruolo stesso dei musei e si riconsiderano le responsabilità e funzioni da assegnare, per consentire una maggiore valorizzazione dei beni culturali.

Il termine “sistema museale”, è considerato da alcuni studiosi sinonimo di “rete museale”, ritenendoli entrambi modelli organizzativi con caratteristiche proprie che consentono una loro diversificazione. (Bagdadli, 2001, citato in Jalla, 2003)

Altre volte invece i due termini divergono, sia per gli aspetti organizzativi sia per le finalità, tendendo a considerare “la rete” un organo con caratteristiche più

³ Ha confermato la competenza legislativa esclusiva della tutela dell’ambiente, dell’ecosistema e dei beni culturali allo Stato (art.117,comma 2), ha assegnato alle regioni il compito di valorizzare i beni culturali e ambientali e della promozione e organizzazione delle attività culturali, ha previsto la possibilità di attribuire ulteriori forme di autonomia in materia di tutela su iniziativa della regione interessata e ha previsto forme di intesa e coordinamento nella tutela dei beni culturali, da disciplinare con legge statale. (Jalla, 2003)

complesse e con un ruolo più attivo rispetto al “sistema”. Quando si parla di sistema museale, si intuisce una struttura di tipo verticale con finalità di tipo prettamente economico (l’ottimizzazione delle risorse da raggiungere attraverso minori costi di gestione), mentre per quanto riguarda la rete di musei, dove i rapporti tra le istituzioni vengono considerati paritari, lo scopo è soprattutto culturale (connesso agli aspetti gestionali e alla maggiore capacità di creare un patrimonio culturale). (Pinna, 2002, citato in Cataldo, 2014)

Per raggiungere gli obiettivi prefissati dal Sistema museale nazionale, è stato condiviso lo strumento LUQV (Livelli Uniformi di Qualità), cioè standard da conseguire per intravedere miglioramenti in ambito organizzativo, di collezioni, di comunicazione e di rapporto con il territorio.

Per rafforzare l’efficacia di questo strumento, la Fondazione attua un programma per il Sistema museale nazionale, di informazione (far conoscere il più possibile il Sistema museale nazionale, così da facilitare l’adesione dei musei e dei luoghi di cultura) e di formazione (avviare iniziative su temi generali, specifici e di interesse strategico per la gestione museale delle strutture aderenti al Sistema).

1.2. AUMENTO NUMERO DI VISITATORI

Dopo anni di continua crescita, riscontrata con l'introduzione della Riforma Franceschini⁴, il numero di visitatori nel 2019 si è assestato intorno ai 55 milioni, presentando un leggero calo rispetto all'anno precedente. (Capozucca, 2020)

Gli incassi invece, dovuti in maggior parte ai big nazionali, sono aumentati del +5% (circa 12 milioni di euro), sottolineando come le grandi strutture museali continuano a canalizzare un gran numero di visitatori. Il 2018 è l'anno che ha registrato il record di visitatori (55.504.372 contro i 50.169.316 del 2017⁵), ma analizzando in profondità i dati, si vede come questo numero sia frutto di agevolazioni da parte delle istituzioni museali verso i propri clienti, come ad esempio il predisporre giornate con accesso gratuito. Quindi, considerando che l'aumento del numero dei visitatori (rispetto al 2017) è dovuto in gran parte alla gratuità dell'accesso ai siti museali e che la crescita è concentrata esclusivamente su tre siti (il Pantheon, il Parco di Capodimonte e il Monumento a Vittorio Emanuele II al Vittoriano), il dato apparentemente straordinario dovrebbe essere ridimensionato (Giannini, 2019). Senza dubbio, grazie al riallestimento delle

⁴ Riforma del 2014 (d.p.c.m. del 29 agosto 2014, n. 171). Gli obiettivi della riforma sono: razionalizzazione delle risorse a disposizione, tagli alla spesa, creazione dei musei dello stato come istituzioni e migliorare l'identificazione e la distribuzione delle risorse.

⁵ Per i dati del 2017 si sono prese come riferimento le tabelle diffuse MIBAC.

(https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1050924872.html)

collezioni, organizzazioni di mostre, apertura di nuovi spazi e utilizzo di procedure informatiche all'avanguardia, i musei italiani anche prima del 2018, hanno visto aumentare il numero delle visite e ad essere apprezzati maggiormente dal pubblico (45,5 milioni di visitatori e 174,9 milioni di introiti lordi da biglietteria nel 2016. Vent'anni fa erano 25 i primi e 52,7 i secondi)⁶.

Si osserva però, che quando i dati raccolti dal Sistan⁷ vengono comparati e classificati sotto la voce visitatori, non risultano omogenei per tutti i musei, perché i motivi di incremento delle visite e degli incassi possono divergere da un museo all'altro. Ogni istituzione è a sé e decide quanto far pagare gli ingressi, preferendo aumentare in alcuni casi il costo del biglietto a seguito di modifiche sostanziali come ad esempio l'allestimento di nuovi percorsi; le variabili disponibili e da tenere in considerazione per una giusta analisi dei risultati sono tre: visitatori paganti, non paganti e introiti. Inoltre, per una visione completa “bisogna porre attenzione alle scelte di gestione dei musei per capire la dimensione economica, sociale e culturale che accompagna la vita di queste istituzioni” (Segre, 2018, citato in Pirrelli, 2018). Dai dati riportati emerge che il numero di visitatori sia una delle variabili in continua evoluzione, una delle più immediate e rappresentative del successo di ogni

⁶ Dati reperiti dal sole24ore 5 gennaio 2018. (<https://www.ilsole24ore.com/art/il-momento-d-oro-musei-italiani-vent-anni-incassi-triplicati--AEdWQiUD>)

⁷ Il Sistema Statistico Nazionale, Istituito con Decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322, è la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce l'informazione statistica in Italia. (<https://www.sistan.it/>)

istituzione museale. Questo perché “i musei senza visitatori sarebbero come senza vita, sale vuote senza scopo” (Waltl, 2006), per cui è importante valutare bene le caratteristiche intrinseche del museo e apportare modifiche migliorative per poter essere apprezzati da sempre maggior pubblico. Uno dei ruoli chiave dei musei è quello di servire i suoi visitatori e con questo obiettivo, si individua un processo, chiamato “*audience development*”, tramite il quale si raggiunge nuovo pubblico e si mantiene quello abituale.

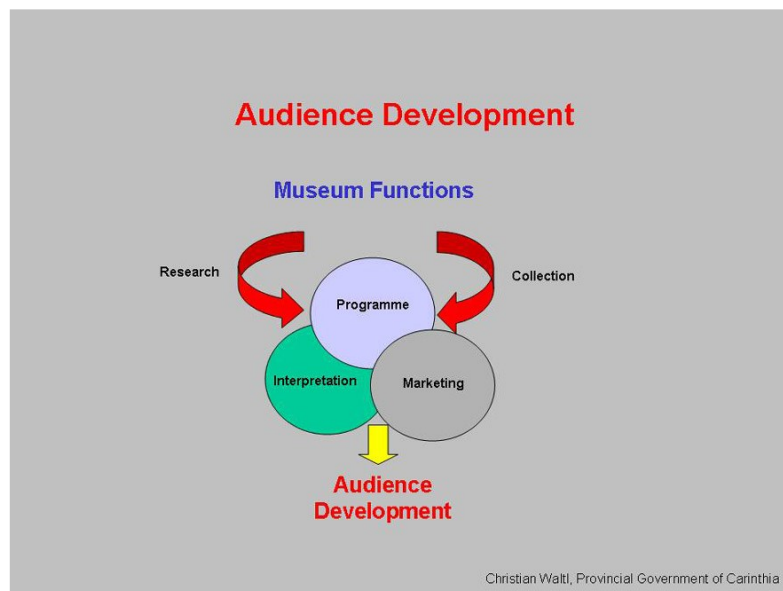


Immagine da: Waltl C., 2006

Si può vedere come l’obiettivo dell’aumento del numero di visitatori sia da condividere all’interno di tutta l’organizzazione museale e non sia responsabilità di una o poche funzioni aziendali, ma bensì di tutto il personale che lavora nei musei.

Alla base dell'*audience development* dovrebbe esserci la conoscenza del pubblico e delle sue esigenze che vengono individuate tramite ricerche di mercato, così da poter agevolare la crescita anche dei mercati di nicchia e convincere i visitatori a diventare frequentatori regolari dei musei. (Waltl, 2006)

È interessante notare, come dimostra una ricerca negli Stati Uniti e nel Regno Unito⁸, che il principale fattore favorevole all'aumento del numero di visitatori, non è tanto la qualità della collezione, bensì l'ambiente nel suo complesso e le opportunità di coinvolgimento che offre al nuovo pubblico.

Un altro studio del 2006, sviluppato da Morris, Hargreaves e McIntyre⁹ nell'Inghilterra del Nord, sviluppa un grafico basato sulla gerarchia di coinvolgimento dei visitatori che ricorda la piramide dei bisogni umani di Maslow¹⁰. Questi lavori sono utili per poter segmentare i visitatori in base alle motivazioni della visita, così da favorire il lavoro dei musei nell'identificazione di precise necessità e poter aumentare il numero di visitatori nel tempo.

⁸ Understanding the Future: Museums and 21st. Century Life, DCMS, 2005

⁹ Compagnia specializzata in marketing e in audience research situata a Manchester, lo studio è Culture Segment del 2006, è un potente sistema di segmentazione che si basa su uno specifico settore e su credenze ben radicate nelle persone (<https://mhminsight.com/about>)

¹⁰ Creata tra il 1943 e il 1954 dallo psicologo statunitense Abraham Maslow che concepì il concetto di "Hierarchy of Needs" (gerarchia dei bisogni o necessità) e suddivise una scala di bisogni in differenti livelli, dai più elementari (necessari per la sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale). (<https://www.psicologiadellavoro.org/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow/>)



Immagine da: <https://psicoadvisor.com/maslow-e-la-piramide-dei-bisogni-566.html>

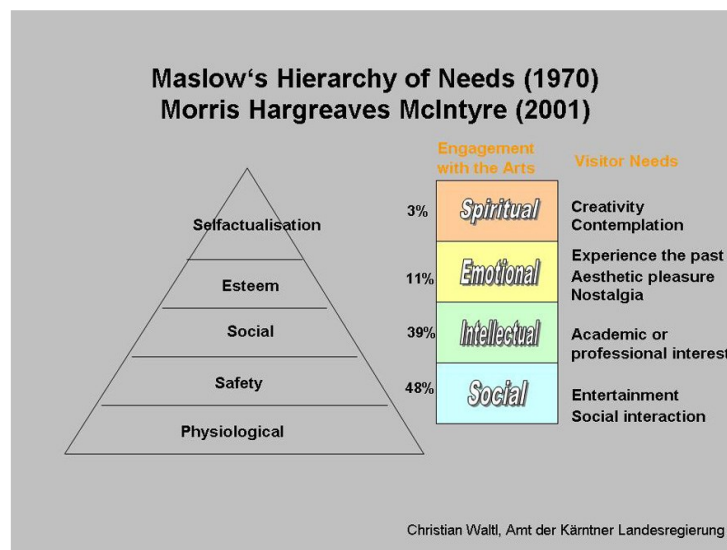


Immagine da: Waltl, 2006

Come si può vedere dall'immagine, la classificazione viene raggruppata in quattro *key drivers* che identificano le necessità dei visitatori: sociale (il museo è considerato come luogo di svago e quindi predilige l'intrattenimento e l'interazione

sociale), intellettuale (i visitatori dimostrano interessi personali o professionali e sono spinti dalla ricerca di nuove scoperte), emotivo (si ricerca un legame personale con l'argomento con l'obiettivo di ricercare un'esperienza sensoriale profonda) e spirituale (il museo viene visto come uno spazio lontano dalla quotidianità nel quale stimolare la creatività). Si nota come il bisogno di intrattenimento (sociale) sia superiore agli altri (48%), seguito da intellettuale, emozionale e spirituale, in percentuali via via decrescenti.

1.3. DIGITALIZZAZIONE

Il fenomeno del sistema museale integrato sta assumendo sempre maggiore rilevanza nel nostro territorio, tale da richiedere misure idonee e strumenti efficaci, per adeguarsi al cambiamento che inevitabilmente si manifesta nella realtà museale. Il primo passo è quello di riconoscere di avere di fronte un pubblico sempre più attento e preparato; pertanto in questa ottica diventa fondamentale organizzare e sviluppare una struttura materiale e mantenere attivo il personale, così da riuscire a coordinare e armonizzare tutte le attività. Emerge l'attenzione dei musei alla responsabilità sociale e all'*accountability* verso la comunità, visto che sono istituzioni sempre più impegnate nell'ottenimento della coesione sociale, caratterizzandosi nel tempo sempre più *community oriented*, capaci di creare valore economico e di attrarre maggiori risorse per la gestione del patrimonio. (Cerquetti, 2016)

“Gli elementi che favoriscono l’empowerment dei visitatori sono appunto il nuovo ruolo delle tecnologie e lo sviluppo digitale che devono essere sempre più radicati all’interno dell’organizzazione museale, al fine di attirare, non solo un pubblico sempre più numeroso, ma coinvolgere anche le nuove generazioni”.

(<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>)

Numerosi studi (Black 2005; American association of museums, 2010; European Foreseign Platform, 2012) si sono concentrati sull’approccio audience-centric cui le istituzioni museali sono chiamate, per la necessità di far fronte ai bisogni di nuovi audience, così da continuare a creare valore e a migliorare l’immagine sul territorio. Tra le strategie di EU 2020, vengono inseriti i programmi Creative Europe e Horizon, i quali collocano le strategie di audience development (AD) tra le priorità, le quali necessitano più di altre di un’analisi approfondita, essendo in grado di contribuire all’innovazione sociale per sostenere la crescita degli individui. (Consiglio, Cicellin, Scuotto, Ricchezza, 2017)

La crescita dell’audience non si esaurisce con il raggiungimento di soli obiettivi quantitativi, ma presuppone la diversificazione e il coinvolgimento di un pubblico potenziale che si realizza attraverso il cambiamento di logiche di partecipazione e di ascolto.

Per questi motivi, *l’audience development* non può essere un obiettivo circoscritto in una singola unità organizzativa, ma il risultato dell’azione sinergica di figure

professionali e competenze specifiche, volte a raggiungere un obiettivo comune che consiste nel migliorare l'offerta e a creare valore.

Attualmente le sfide più interessanti a cui il sistema nazionale è obbligato a rispondere non si esauriscono nel raggiungimento di meri obiettivi quantitativi; il panorama culturale infatti, richiede un sempre maggior aggiornamento soprattutto nell'organizzazione e nelle strategie da implementare, andando a stimolare e coinvolgere pubblici potenziali.

Questo obiettivo è raggiungibile attraverso la diversificazione, l'innovazione e cambiamento di progetti e strategie ormai diventate obsolete, così da riuscire a interagire con un pubblico non sempre incline al proprio sviluppo personale e culturale. (Cavaliere, Varra, 2017)

Dal punto di vista operativo questi risultati strategici possono ottenersi attraverso percorsi organizzativi (riorganizzazioni interne, sviluppo di nuove relazioni interorganizzative, sistemi di comunicazione adeguati) e informativi che consentano di rafforzare strumenti, qualità e competenze, così da mettere in atto procedure che meglio si adattano all'eterogeneità del pubblico.

Il Mibact¹¹, nel 2007 progetta ed emana la “Carta della qualità dei servizi culturali”, con lo scopo di promuovere una maggiore valorizzazione e «adeguare per quanto

¹¹ Il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, istituito nel 1974 e con attuale ministro Dario Franceschini

possibile, in armonia con le esigenze della tutela e della ricerca, l'organizzazione delle attività alle aspettative degli utenti», utile per informare il visitatore sui servizi e sui relativi impegni.

Il museo può essere interpretato come “organismo vivente” (Galluzzi, 1997), con un percorso evolutivo caratterizzato dal continuo cambiamento delle sue funzioni, prendendo come riferimento le trasformazioni culturali e le aspettative sociali, in modo tale da concentrarsi maggiormente sull'aspetto inter-relazionale.

Lo studio di strategie di cambiamento comporta una ridefinizione dell'orientamento di fondo e degli obiettivi museali, così da imprimere una modifica anche in atteggiamenti ormai consolidati e soprattutto nei valori aziendali, che devono conseguentemente adeguarsi alle aspettative del mercato.

L'istituzione museale quindi deve tenere ben presente che nei tempi odierni si trova all'interno di una rivoluzione tecnologica, tanto che il Web e altre piattaforme hanno introdotto nuovi concetti e anche nuovi strumenti operativi in grado di creare valore, di cambiare il rapporto con il pubblico e il ruolo del museo visto dall'esterno.

A fronte di un patrimonio culturale imponente sia per importanza sociale sia per dimensioni, in gran parte poco valorizzato, si trova una domanda per la maggior parte insoddisfatta a causa dell'inadeguatezza qualitativa dell'offerta.

Le innovazioni necessitano di figure professionali con competenze sempre più specializzate, così da favorire la crescita e la condivisione delle proprie risorse digitali all'interno di piattaforme virtuali.

Con questo obiettivo, nel 2013 l'ICOM Italia¹² e le altre Associazioni museali italiane (AMACI, AMEI, ANMILI, ANMSI, SIMBDEA), in occasione dell'VIII Conferenza nazionale, discutono dell'importanza delle professionalità, prendendo come riferimento la legge n.4 del 14 gennaio 2013, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate". Si approfondiscono le conoscenze utili alla formazione, l'aggiornamento continuo e costante del personale che svolge la propria attività nei musei, valutando l'opportunità di costituire un'associazione di professionisti con il compito di certificare attentamente le competenze di coloro che esercitano regolarmente attività museali. (Cataldo, 2014)

Questa logica è all'origine di un progetto globale che rappresenta un punto di partenza per poter migliorare l'immagine dell'Italia come una nazione che opera con un sapere diviso e lasciare spazio a una visione integrata e unita che si focalizza maggiormente su un lavoro coordinato.

¹² ICOM è la principale organizzazione internazionale che rappresenta i musei e i suoi professionisti. È il comitato che gestisce l'organizzazione su territorio nazionale italiano, riunisce 40,860 soci e professionisti museali in 138 paesi e territori.
(<http://www.icom-italia.org/>)

C'è da considerare la necessità, data l'impossibilità del museo di operare in maniera autonoma e indipendente rispetto al proprio pubblico, di elaborare nuovi strumenti informativi in grado di trasportare il visitatore verso nuovi approcci e interpretazioni, come ad esempio il saper apprezzare e valorizzare la cultura e gli ambienti museali tramite la tecnologia. (Cataldo, 2014)

Attraverso la comunicazione, il museo deve impegnarsi affinché ogni visita sia godibile, susciti nel visitatore nuove curiosità e soprattutto lasci una traccia nella sua memoria. Per questo motivo, il Web nonostante sia nato con una concezione strettamente testuale, è diventato in poco tempo contenuto visivo, rendendo così possibile l'accelerazione della circolazione di conoscenze a accessibilità del sapere. Il web non deve essere più considerato solo un semplice strumento di utilizzo ma è diventato un vero e proprio ambiente di condivisione, che svolge funzioni che si possono distinguere in tre gruppi: funzioni aggregative, complementari e partecipative. (Cataldo, 2014). La prima funzione consiste nel caricamento di immagini di diverse collezioni volte a contribuire alla realizzazione di un "museo senza pareti": i visitatori che non sono fisicamente vicini possono ingrandire e confrontare più immagini che suscitano il loro interesse e favorire una migliore attenzione al particolare dell'opera. La seconda funzione, quella complementare, ha permesso di raggiungere un pubblico più ampio con l'intento di divulgare la cultura in maniera più globale. Questo è avvenuto tramite la complementarità tra in-site e off-site tenendo in considerazione il fatto che ormai tutti i musei forniscono sui siti,

informazioni approfondite riguardo a iniziative e attività inerenti al contenuto museale, così da renderle note al pubblico e dar loro la possibilità di parteciparvi. L'ultima funzione analizzata, concerne l'introduzione del concetto di web 2.0 e il cambiamento impatta maggiormente sul visitatore trasformandone il ruolo, da spettatore passivo a utente più propositivo e motivato dalla sua partecipazione attiva ai progetti museali.

Con il passaggio della tecnologia da 1.0 a quella 2.0 si definisce un modello di interpretazione bottom-up rispetto al tradizionale modello top-down, dove "la conoscenza di un oggetto era filtrata dall'interpretazione del curatore e così "imposta" al visitatore". (Bonacini, 2012, pag.98)

Un ulteriore aspetto fondamentale per le soluzioni digitali moderne è l'accessibilità, che si concretizza attraverso l'accesso alle piattaforme adottate dal museo, con l'utilizzo di strumenti sempre più aggiornati: pc, tablet, cellulari. Un maggiore coordinamento tra le diverse piattaforme rende possibile un risultato migliore e consente una comunicazione e condivisione più fluida e il lavoro più efficiente.

Questi aspetti sono insiti nel concetto di digitalizzazione, che ormai da tempo si ritrova in ogni ambito di studio e con il quale tutte le aziende o istituzioni culturali, cercano di stare al passo, cercando di comprenderne il significato, individuare i KPI (*key performance indicator*) e di implementare le soluzioni più adatte al singolo caso specifico.

Nei tempi odierni il contributo della digitalizzazione in termini di efficienza, di miglioramenti in termini strettamente quantitativi o di maggiore potere di controllo è da considerarsi consolidato; tuttavia un processo di questo genere che favorisce l'introduzione di nuovi approcci aziendali, per alcune realtà rappresenta ancora oggi un ostacolo, così da rendere difficile la progressione. L'ostacolo alla progressione, pur riconoscendone l'assoluta importanza, è dovuto alla mentalità di vecchio stampo su cui sono imperniate le organizzazioni, alle informazioni approssimative e alla scarsa conoscenza delle soluzioni tecnologiche più all'avanguardia.

Il panorama dei musei italiani, caratterizzato da un'estrema varietà, non ha reso facile l'introduzione di strumenti digitali, vista la frammentazione di responsabilità amministrative e operative che hanno ostacolato la condivisione di strumenti e processi digitali utili per il conseguimento di obiettivi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

Bisogna tenere presente che a volte, le nuove tecnologie possono rivelarsi inutili e fuorvianti e invece di rafforzare l'identità museale riescono a sortire l'effetto opposto, ovvero la frantumazione di modalità comunicative.

Sono necessarie quindi, competenze digitali che riflettono un'immagine coordinata applicata perfettamente a ogni realtà, che sia frutto di razionale dialogo tra persone interessate e coinvolte nell'organizzazione, per garantire la diffusione di una vera e propria cultura digitale. (Barrilà, 2018)

Questo avviene con l'introduzione di nuovi obiettivi che devono essere perseguiti razionalmente così da non sostituire quelli già consolidati dalle professionalità museali ritenuti comunque validi, ma sostanzialmente affiancarli e integrarli con essi gradualmente.

Per ovviare a questa esigenza di progresso tecnologico e di razionale coordinamento, il 19 luglio 2019 è stato approvato il Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei, (Decreto Ministeriale n.892, 2019) e quindi, la Direzione generale Musei ha avviato una riorganizzazione complessiva per permettere alle istituzioni museali di stare al passo con i tempi, di creare nuovi stimoli e stabilire un rapporto solido con il pubblico.

Gli obiettivi principali del piano triennale per la digitalizzazione sono (<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>):

1. Migliorare la capacità di tutti i musei aderenti al Sistema Museale Nazionale di gestire il patrimonio, sia incrementando l'efficacia e l'efficienza dei processi di tutela (conservazione, sicurezza, catalogazione) grazie all'adozione degli standard catalografici e dei sistemi informativi già disponibili, sia stimolando nuovi percorsi di valorizzazione (creazione di modelli digitali in grado di rappresentare il bene, di facilitarne l'accesso e la distribuzione).

2. Migliorare la capacità dei musei di proporre il patrimonio culturale ai propri interlocutori sia in termini di esposizione e narrazione delle opere che in termini di commercializzazione di servizi correlati o aggiuntivi.
3. Rendere i musei spazi aperti di condivisione con i visitatori, gli studiosi, gli altri musei nazionali e internazionali, abilitando nuove forme di scambio e di comunicazione. I modelli di riferimento, i processi attuativi ed i meccanismi di interoperabilità sviluppati a partire dal Piano garantiranno condivisioni rilevanti e tracciabili di progetti, esperienze e dati relativi a comportamenti offline e online, nel rispetto dei consensi ottenuti. L'uso di dati aperti, linkati e di qualità renderà gradualmente più facile contribuire alla crescita ed allo sviluppo del ruolo dei musei nella società.
4. Attivare nuove forme di accesso e fruizione dei dati relativi al patrimonio, mediate o abilitate da soluzioni tecnologiche. Il Piano offrirà strumenti per affrontare il tema dell'accessibilità in un'ottica di sistema, in cui l'inclusione attiva ad ampio raggio viene promossa già nelle fasi di progettazione e la fruizione è parte integrante del processo di gestione del bene.
5. Attivare azioni e stimolare le imprese e il mondo produttivo privato ad offrire prodotti e servizi a valore aggiunto.

L'obiettivo del piano è quello di supportare il processo di digitalizzazione dei musei offrendo un insieme di regole e di standard per poter crescere in modo graduale e

supportare nel tempo lo sviluppo di nuovi servizi. Interviene con l'introduzione di una piattaforma progettata per unire le funzioni di tutti i musei che sono utili allo sviluppo e che saranno messi a disposizione di tutti i musei così da renderli in grado di operare in maniera più efficace e più efficiente.

Con il sito web, con le guide museali, ma anche con percorsi interattivi e coinvolgenti un più ampio numero di visitatori, si può considerare avviato lo sviluppo di strumenti di supporto e soluzioni "chiave in mano" in grado di facilitare il compito di connessione tra i musei e il miglioramento dei servizi esposti al pubblico.

Questa offerta digitale prevista dalla Direzione Generale Musei deve avvalersi di strumenti e di un sistema di servizi specifici e correlati tra loro, avendo ogni museo la possibilità di adottare servizi di collaborazione e condivisione come un'area intranet e un centro servizi a supporto, così da incrementare la possibilità di scambio di informazioni e di risorse interfunzionali.

Per quanto riguarda lo sviluppo del processo di digitalizzazione, sono stati creati modelli di riproduzione in 3D degli oggetti presenti nelle collezioni museali (Smithsonian's Digitization Program Office e Met MackerBot Hackathon), nella consapevolezza che il lavoro svolto oggi tramite modelli tridimensionali, sarà reso disponibile per progetti futuri e che la tecnologia 3D possa non solo attirare un numero maggiore di visitatori nei musei, ma anche rinnovarne e incoraggiarne il rapporto. (Pullano G., 2014)

Infatti, da anni i musei si avvalgono di un sistema chiamato QR (quick response), un'applicazione formata da codici per dispositivi mobili che consente una migliore comunicazione e il raggiungimento di un maggior numero di utenti che possono avere le stesse informazioni in tempo reale¹³. (Cataldo, 2014)

Un altro esempio di progetto innovativo più dettagliato, prende il nome di Hi Storia che vede protagonisti istituzioni culturali e musei con l'obiettivo di cooperare con le scuole e sviluppare progetti di *service learning*. Con questa iniziativa, i musei possono occuparsi in prima linea delle attività didattiche innovative, con l'obiettivo di potenziare maggiormente l'impatto delle tecnologie digitali e di inserirle in attività didattiche presenti nei musei. (<http://www.hi-storia.it/>)

L'interazione con il cliente viene modificata e accelerata da questi nuovi strumenti che costituiscono un presupposto per consolidare il senso di appartenenza a un gruppo, in modo tale da permettere agli utenti di interagire tra di loro con le stesse modalità e nello stesso momento. L'uso consapevole della tecnologia è costantemente studiato dalle associazioni e istituzioni museali, che attraverso

¹³ Questi codici sono di forma quadrata, se fotografati con un cellulare o dispositivo, collegano l'utente a un sito web che fornisce contenuti e informazioni associate all'opera interessata, approfondimenti sulla storia o sulla biografia del suo autore. (Cataldo, 2014)

conferenze tematiche come ad esempio Museums And the Web¹⁴ e Museum Next¹⁵ analizzano il rapporto tra mondo web e le istituzioni culturali, cercando di reperire risorse per poi condividerle. Il periodo attuale è caratterizzato da un'esplosione informativa, che facilita lo sviluppo di opportunità di business innovative, ma solo se le organizzazioni sono in grado di individuare e analizzare la mole di dati in un sistema coordinato e di generare nuovo valore. (Beath et al., 2012)

1.4. INTEGRAZIONE OFFERTA TURISTICA: PICCOLI MUSEI

Le sfide contemporanee che i musei si trovano ad affrontare, possono essere superate attraverso l'assunzione di nuovi ruoli e l'ampliamento degli obiettivi istituzionali, che comportano inevitabilmente l'uso di nuove forme di comunicazione e di cultura. (Falchetti, 2008)

Il primo passo per un'integrazione dell'offerta turistica è quello di individuare gli aspetti gestionali e organizzativi che risultano più inefficienti rispetto al quadro di riferimento, così da riorientare successivamente le azioni di tutti gli attori coinvolti

¹⁴ MuseWeb (ex Museums And the Web) è la conferenza nazionale leader in riferimento ai musei e ai loro siti web. Fondato e organizzato da Archives & Museum Informatics offre una gamma di opportunità di apprendimento professionale, dimostrazioni di progetti museali e dibattiti professionali.

¹⁵ Le conferenze Museum Next si svolgono nelle capitali culturali di tutto il mondo e servono coloro che stanno realizzando progetti innovativi, attraverso eventi unici e la condivisione di nuove idee.

nel sistema. L'immagine di un museo culturalmente aperto, più collaborativo e più responsabile, ha certamente contribuito all'ingresso di un nuovo pubblico non esperto e che non era solito frequentare gli ambienti museali.

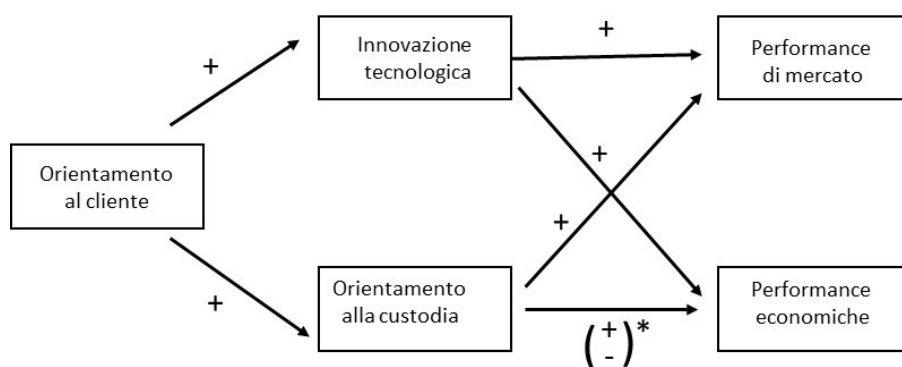
Questa domanda in costante crescita, presuppone un'integrazione dell'offerta turistica museale, capace di equilibrarsi nel *trade-off* tra conservazione e cambiamento, ovvero stabilità e dinamismo, così da riuscire a promuovere il dialogo interculturale e la salvaguardia del territorio.

L'orientamento al visitatore rappresenta il parametro più appropriato da tenere in considerazione, per poter risanare l'apparente contrapposizione tra custodia del patrimonio e innovazione.

Uno studio del 2015¹⁶ si prefigge come scopo, quello di appurare se l'orientamento al visitatore abbia un riscontro positivo nell'introduzione di nuove tecnologie e nelle classiche procedure di gestione del contenuto museale. La ricerca, utilizza come parametro di riferimento, la dimensione dei musei, dividendoli in piccoli e grandi musei. I risultati ipotizzati inizialmente erano diametralmente opposti rispetto a quest'ultimo parametro: la conservazione avrebbe impattato negativamente sulle performance economiche dei piccoli musei, mentre nei grandi

¹⁶ È stato condotto da un gruppo di ricercatori (Camarero, Vicente, Garrido) dell'Università di Valladolid in Spagna con un campione di 491 musei europei (110 britannici, 104 italiani, 142 francesi e 135 spagnoli)

musei sarebbe risultata essere una soluzione vantaggiosa, permettendo di ottenere un maggior numero di visite.



* Gli autori ipotizzano che l'orientamento alla custodia medii positivamente sulle performance economiche dei grandi musei e negativamente su quelle dei piccoli

** Immagine da: Cavaliere, Varra, 2017

Le conclusioni a cui lo studio giunge, mostrano invece, come l'orientamento al cliente sia auspicabile in relazione ai risultati positivi emersi sia sull'innovazione, sia sulla conservazione: la dimensione non risulta essere un parametro che modifica i suddetti risultati. (Camarero, Garrido, Vicente, 2015, citato in Cavaliere, Varra, 2017)

Il sistema museale italiano, nel rapporto "I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia", viene studiato periodicamente dall'Istat¹⁷.

¹⁷ L'indagine a cadenza annuale è prevista nel Programma statistico nazionale 2017-2019 ed è stata realizzata dall'Istat nel "Protocollo d'intesa per lo sviluppo del sistema informativo integrato su istituti e luoghi di cultura", siglato nel 2017 in sede di Conferenza Stato-Regioni da Istat, Mibact,

L'analisi più recente (Istat, 2019), mostra che il nostro Paese vanta 4908 strutture comprendenti musei, aree archeologiche, monumenti e ecomusei (una struttura a carattere museale ogni 50 km e una ogni 6 mila abitanti). Un dato interessante è la presenza di luoghi di interesse culturale anche nei piccoli e piccolissimi Comuni italiani (il 16,1% delle strutture museali si trova in comuni con meno di 2 mila abitanti, alcuni presentano sino a 5-6 strutture, mentre il 30% è localizzato in comuni da 2 mila a 10 mila abitanti). (https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf)

Emerge come in Italia i piccoli musei propongono un'immagine che va oltre gli stereotipi e diventano una realtà che merita di essere conosciuta, “non vogliono, né potrebbero competere con le strutture più titolate, ma non vogliono restare senza voce o ai margini”. (Dall'Ara, 2018, citato in Fioramonti, 2018)

Una nuova cultura gestionale dei Piccoli Musei capace di valorizzarne le peculiarità, che inevitabilmente risultano differenti rispetto ai grandi musei, viene promossa dall'Associazione Nazionale Piccoli Musei (APM), fondata nel 2007 dal Prof. Giancarlo Dall'Ara e senza fini di lucro. La finalità principale è quella di creare un legame stretto e profondo con il territorio e la comunità, così da potersi confrontare con i professionisti museali e con gli esperti del settore.

Regioni e Province autonome di Trento e di Bolzano, e in stretta collaborazione con CEI (Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici e l'Edilizia di Culto)

Il risultato finale è lo sviluppo di una rete di relazioni tra coloro che si impegnano ad affrontare le problematiche, che derivano presumibilmente dall'amministrazione e coordinamento presenti nelle piccole realtà museali. Questo avviene grazie allo sviluppo di forme di condivisione che permettono la diffusione di una cultura museale modellata secondo le caratteristiche più evidenti delle piccole organizzazioni museali¹⁸.

L'APM collabora con gli organi legislativi e amministrativi di vari livelli e attraverso congressi, ricerche, progetti, attività di formazione, programmi educativi e pubblicazioni ecc., persegue le seguenti finalità

(<https://www.piccolimusei.com/storia-finalita-piccoli-musei/>):

1. Promuovere la cultura gestionale tipica dei piccoli musei, capace di valorizzarne le specificità: dal legame con il territorio, all'accoglienza e alla capacità di offrire esperienze originali ai visitatori;
2. Promuovere la conoscenza dei piccoli musei e valorizzare l'idea del piccolo museo quale luogo della comunità, custodito e gestito in sintonia con la comunità locale;

¹⁸ L'appuntamento per eccellenza, in cui si discutono le opportunità di condivisione e si sostengono le piccole realtà museali attraverso lo scambio di esperienze, è il Convegno Nazionale che si svolge una volta all'anno, preceduto da un convegno regionale preparatorio.

3. Promuovere una cultura del marketing dei piccoli musei che faccia leva sulla qualità dell'accoglienza e delle relazioni, e sulla gestione del ricordo dell'esperienza di visita;
4. Stimolare le Regioni e lo Stato con norme adeguate ai piccoli musei, definire standard e profili professionali coerenti con la dimensione e la specificità dei piccoli musei;
5. Portare all'attenzione delle Istituzioni, locali e nazionali, i problemi dei piccoli musei al fine di preservare e tutelare il patrimonio archeologico, artistico, storico, culturale e scientifico in essi custodito;
6. Tutelare le condizioni morali, giuridiche ed economiche nelle quali si svolge l'attività dei piccoli musei;
7. Promuovere intese fra gli enti, le istituzioni e le associazioni similari per facilitare scambi di esperienze e materiali, nonché per la formulazione di normative comuni;
8. Svolgere il ruolo di rappresentanza professionale in ambito culturale, giuridico e legislativo, con l'obiettivo di ottenere il migliore assetto istituzionale e organizzativo dei piccoli musei.

Molti responsabili dell'APM e dei sistemi museali, sottolineano come la collaborazione e la divulgazione di una cultura adatta a ogni singola istituzione museale, siano elementi imprescindibili per raggiungere certi standard qualitativi e quantitativi, soprattutto nelle piccole realtà museali. (Zinanni, 2013)

Sembra emergere che l'appartenenza a un sistema museale integrato, rappresenti una condizione necessaria per la sopravvivenza dei musei di più ridotte dimensioni. Questo perché, la sola partecipazione a un sistema, costringe tutti i membri a identificare le proprie risorse e competenze, a ridimensionarle rispetto al sistema di riferimento e quindi a ripensare le modalità di utilizzo delle stesse.

Per quanto riguarda il profilo culturale, le raccolte dei piccoli musei possono considerarsi complementari, per il fatto di appartenere a luoghi che sono coesi sia territorialmente e sia culturalmente. In queste circostanze, l'organizzazione in network e le relative connessioni, grazie all'approccio integrato, diventano fondamentali per l'implementazione di politiche di valorizzazione del patrimonio. Si può comprendere quanto i network siano fondamentali per il superamento di vincoli finanziari e organizzativi, soprattutto nelle piccole realtà museali caratterizzate da risorse scarse e vincoli strutturali che non permettono loro di espandersi autonomamente. Infatti questi (per lo più comuni che non superano 5000 abitanti) sono caratterizzati da costi prevalentemente fissi, tanto che il *break-even point*¹⁹ richiede volumi che non sono possibili da realizzare e da rendere efficiente una gestione in forma singola. (Montella, 2014)

¹⁹ È un'analisi tecnica che esamina la relazione esistente fra tre fattori principali aziendali: costi fissi, costi variabili e volumi di produzione. Lo scopo dell'analisi è quello di identificare la quantità di ricavo necessaria per coprire i costi totali.

1.5. Integrazione in rete dei musei

Sono sempre più numerose le imprese, che per incrementare la propria capacità di innovazione e competitività, decidono di fare rete, lavorare insieme e quindi di aggregarsi per raggiungere un obiettivo comune. Il contratto di rete è uno strumento che si sta consolidando in maniera significativa nel nostro panorama imprenditoriale perché rappresenta un'opportunità di crescita e di consolidamento della posizione strategica sul mercato. I sistemi museali possono dividersi in territoriali e in tematici²⁰. I primi sono istituiti in aree culturalmente omogenee (stesso territorio), individuate dalla Regione²¹ e attraverso i quali si realizza l'integrazione e la cooperazione museale ed ambientale. I compiti dei sistemi territoriali possono riassumersi in (Gazzettaufficiale.it art. 22, 1998):

- a) individuazione e localizzazione delle strutture museali e delle sezioni tematiche del sistema;
- b) coordinamento dei programmi delle strutture associate;
- c) predisposizione di sistemi informativi coordinati, circolazione delle informazioni e divulgazione degli studi relativi all'approfondimento della conoscenza del patrimonio naturale e culturale del territorio;

²⁰ Legge regionale 25 settembre 2015, n. 23, art. 7

²¹ Art. 4 comma 4

- d) gestione di servizi tecnici e laboratori comuni ai musei associati per quanto riguarda in particolare l'inventariazione, la catalogazione, la manutenzione ed il restauro dei beni raccolti;
- e) promozione e coordinamento delle attività culturali e didattiche correlate alle funzioni proprie dei musei, di conservazione e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e ambientale del territorio;
- f) rilevazione dei dati statistici e informativi relativi ai servizi, alle strutture e all'utenza;
- g) collaborazione con strutture e servizi sociali, culturali e scolastici.

Per la nascita di un sistema museale territoriale, deve verificarsi la cooperazione tra gli enti locali che prevede (Gazzettaufficiale.it, art. 22, 1998):

- a) l'ambito territoriale e la struttura organizzativa;
- b) le funzioni del sistema museale;
- c) la composizione e le attribuzioni degli organi di gestione e di rappresentanza;
- d) i servizi tecnico-amministrativi comuni, i supporti operativi e le modalità di attuazione dei compiti
- e) il personale assegnato a tali servizi;
- f) le modalità di finanziamento e del riparto degli oneri.

I musei tematici invece, si sviluppano nell'intero territorio regionale e favoriscono l'organizzazione, attraverso strutture museali ed espositive, di forme di

cooperazione con lo scopo di valorizzare, studiare e divulgare la ricerca sul tema di interesse e di propria pertinenza.

In conclusione, le reti territoriali appartengono al modello delle reti eterogenee, sono create in base alla localizzazione geografica e possono distinguersi al loro interno in reti o sistemi locali, metropolitani, urbani e provinciali. Le reti di musei tematici invece, sono caratterizzate dall'omogeneità contenutistica dei musei coinvolti e possono inserirsi in una dimensione regionale, nazionale o internazionale. (Jalla, 2003)

2. COSTITUZIONE ED EFFICACIA DELLE RETI INTER-ORGANIZZATIVE MUSEALI

2.1. IL NETWORK NEL SETTORE CULTURALE

Il network è inteso come strumento analitico di rappresentazione e studio delle relazioni intra-organizzative o inter-organizzative, ossia tra l'organizzazione ed il suo ambiente esterno (Soda,1998). Nasce come uno strumento concettuale che permette di descrivere e interpretare la moltitudine di relazioni sociali all'interno della società e dei gruppi organizzativi²². Per quanto riguarda l'organizzazione del settore culturale, viene preferita una struttura articolata in relazioni e legami tra più attori, che possiedono competenze favorevoli al raggiungimento di un comune intento.

Il network nel settore culturale, può essere concepito sia come lo strumento tramite il quale si sviluppano le relazioni interne informali connesse all'organizzazione, sia come entità giuridico-organizzativa che realizza accordi già stabiliti e quindi con un grado di formalità superiore. (Soda, 1998, citato in Donati e Zappalà, 2013)

²² È il concetto principale della *Social network analysis* (SNA), che indaga le strutture sociali attraverso l'utilizzo di reti e di grafici. È una tecnica molto efficace di indagine per la comprensione e definizione di flussi di informazione e di studio delle relazioni interpersonali. (<https://sociallearning.it/2011/06/22/la-social-network-analysis-per-comprendere-e/>)

Le reti sono strumenti organizzativi che non devono essere associate né al mercato né alle imprese e in situazioni caratterizzate da elevata esperienza e dinamismo sono certamente da preferire rispetto a gerarchie organizzate e integrate verticalmente. Questo perché, i network sono strumenti più flessibili e maggiormente aperti al cambiamento e al recepimento di nuove informazioni: i nodi riescono ad assorbire e a compensare più facilmente le alterazioni provenienti dall'ambiente esterno. (Maci, 2019)

Per poter comprendere meglio l'utilità del network nel settore culturale, diventa necessario soffermarsi sulle specificità del settore in analisi e sulle finalità primarie delle organizzazioni in esso operative. È evidente quanto i ruoli di educatore e di guida per la formazione del capitale intellettuale, sviluppati tramite attività pedagogiche e di apprendimento, siano predominanti in un'organizzazione culturale. Infatti, l'attività di intermediazione del sapere diventa essenziale nei confronti della domanda con cui si interfaccia e con cui crea un rapporto, cercando di incrementarne lo sviluppo sociale e culturale. (Solima, 2010)

L'idea di fondo è che anche un'organizzazione culturale, vada inquadrata in un sistema integrato di conoscenze²³, che per semplicità viene suddiviso in quattro livelli, due che si sviluppano internamente e gli altri due esternamente.

²³ I filoni teorici che reputano la conoscenza un asset strategico da sviluppare all'interno di ogni struttura organizzativa sono la *Resource-based theory* (Penrose, 1959) e la *knowledge-based theory* (Grant, 1996). (Curado, 2006)

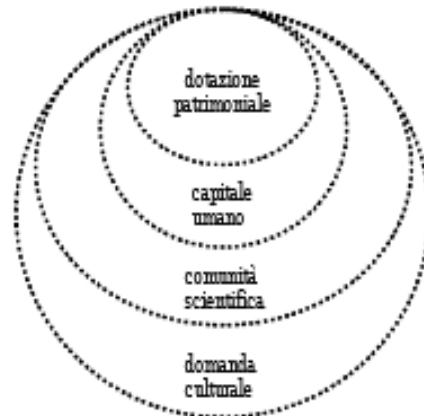


Immagine da: Solima, 2010

- Nel primo livello sono contenuti beni tangibili, come collezioni, testi, quadri etc., nei quali sono accumulate le conoscenze e le informazioni relative ai beni presi come riferimento
- Nel secondo livello sono contenuti i beni intangibili, quali le procedure interne e il sistema di conoscenze posseduto dal capitale umano all'interno dell'organizzazione
- Nel terzo livello è contenuta la comunità scientifica, con la quale si instaurano rapporti di collaborazione e di conoscenza su cui basare la valorizzazione del patrimonio tangibile esistente
- Il quarto livello è il più variabile se confrontato con i precedenti e comprende il *background* di capacità e di conoscenze culturali di ciascun individuo con il quale l'organizzazione collabora. La mobilità all'interno di

quest'ultimo livello dipende soprattutto dall'abilità di condividere i saperi individuali, anche tramite piattaforme digitali.

Il sistema analizzato dimostra come la collaborazione tra i diversi livelli (interni ed esterni) dell'organizzazione sia di primaria importanza per la creazione del *business model*²⁴, che si concretizza attraverso lo scambio di risorse, conoscenze e abilità acquisite da ciascun attore. (Gawer & Phillips, 2013, citato in Kullak, 2020). In accordo con gli obiettivi sia economici sia sociali di ciascuna organizzazione culturale e tramite l'integrazione del sistema, il valore²⁵ viene creato e condiviso più facilmente da tutti gli attori della rete.

Qualsiasi rete presenta in modo esplicito gruppi di attori che sono interconnessi e sovrapposti, sostenendo che solo tramite lo scambio di risorse e servizi si è in grado di riflettere una prospettiva di creazione del valore tramite processi gradualmente incentrati sull'organizzazione. (Lusch & Vargo, 2014 citato in Kullak, 2020)

Con il termine network ci si riferisce a un attore collettivo che rappresenta una rete di aziende, legate tra loro da relazioni di interdipendenza e da meccanismi di

²⁴“Il business model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”(Osterwalder A., 2005, citato in <https://www.businessmodelcanvas.it/cosa-e-un-business-model/>). Rappresenta il sistema operativo di un'azienda e sintetizza la struttura logica che definisce i legami e il comportamento di ciascun individuo.

²⁵ In passato lo strumento utilizzato per misurare il valore di un'azienda era la catena del valore di Porter (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985), che si limitava a riportare meccanicamente i processi che compongono l'azienda, così da approfondirne la struttura organizzativa.

coordinamento, con lo scopo di finalizzare i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi.

L'ipotesi di partenza è che le organizzazioni culturali non possono essere considerate come unità isolate, ma come parti di un sistema più ampio, dove diventa rilevante l'interdipendenza organizzativa e dove l'ambiente specifico e le sue relazioni con gli attori interni ed esterni diventano essenziali per un buon funzionamento.

Per quanto riguarda lo specifico ambito culturale, emergono due fenomeni che si collegano alla valorizzazione e tutela del patrimonio culturale (<https://www.docenti.unina.it/webdocenti-be/allegati/materiale-didattico/282438>):

- La considerevole diffusione di connessioni sovra-aziendali che si riferiscono a modalità attraverso le quali è più facile gestire la ridotta dimensione sia strutturale sia operativa, delle organizzazioni prese in riferimento. Inoltre, grazie agli scambi di tipo formale che avvengono all'interno di questi modelli, si garantisce una produzione continua di conoscenza e la possibilità di accedere a investimenti, che altrimenti date le ridotte dimensioni, non potrebbero attuarsi
- La ridotta diffusione di modelli che consentono l'implementazione e soprattutto la gestione della collaborazione che inevitabilmente si instaura tra gli attori del network. Questa, è una conseguenza della possibilità che il network ha di puntare sulla cooperazione, mostrando flessibilità soprattutto

sul valore e sulla legittimazione sociale che è in grado di consolidare e sul miglioramento della capacità operativa.

Comprendendo il livello del network e l'importanza delle relazioni inter-organizzative, si nota come le ipotesi dell'*embeddedness*²⁶ e dell'ambiente istituzionale siano da tenere in considerazione per una corretta analisi della rete culturale. Si è dimostrato come la *job embeddedness* influenzi positivamente i comportamenti orientati all'innovazione, come ad esempio la volontà di apportare modifiche migliorative sia di efficienza nel lavoro, sia di efficacia del lavoro di gruppo. (Ng & Feldman, 2010, citato in Mizzau, Montanari, Scapolan, 2016)

Questo concetto aiuta a descrivere e a spiegare come, sebbene apparentemente le istituzioni e i contesti circostanti seguano proprie logiche e regole distinte, in realtà interagiscono tra loro e possono di conseguenza integrarsi o entrare in conflitto.

(<https://www.britannica.com/topic/embeddedness>)

Uno studio²⁷ sul tema, evidenzia la rilevanza delle reti sociali informali che finiscono spesso per essere considerate di minore importanza rispetto a procedure formali (organigrammi, procedure, ecc.). Questa ricerca ribadisce l'importanza del

²⁶ Nelle scienze sociali indica la dipendenza da un fenomeno, sia che si tratti di attività economiche, di relazioni organizzative o di un singolo individuo.

²⁷ Soltis et al., "A social network perspective on turnover intentions: the role of distributive justice and social support", Human Resource Management, 2013

ruolo che i sistemi di *knowledge management*²⁸ adempiono, così da poter facilitare il giusto processo di comunicazione e soprattutto di condivisione delle informazioni.

Diventa fondamentale riconoscere l'importanza del ruolo svolto negli *advice networks*²⁹, così da riuscire a far fronte alla sempre maggiore complessità e varietà del panorama culturale, e poter resistere a nuove sfide che spesso le organizzazioni culturali si trovano ad affrontare. (Mizzau, Montanari, Scapolan, 2016)

2.1.1. Alcune classificazioni di reti culturali

Se si intende effettuare una classificazione di reti o di network, occorre innanzitutto individuare le caratteristiche che le contraddistinguono dagli altri modelli organizzativi (Moretti, 2015):

- La conoscenza e il sapere di ogni nodo (struttura) e di ogni singolo individuo appartenente all'organizzazione, come valore fondamentale e come stimolo di miglioramento continuo

²⁸ Insieme di pratiche manageriali che permettono di incrementare il capitale conoscitivo dell'organizzazione, tramite attività di apprendimento individuale e collettivo.

²⁹ Rappresenta un insieme di percorsi attraverso i quali circolano informazioni appropriate tra i membri di un ambiente organizzato. L'allocazione di questa risorsa attraverso legami e interazioni informali riduce i costi della sua acquisizione durante il processo decisionale e nella risoluzione dei problemi. (<https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/LazegaMounierSnijdersTubaro2010.pdf>)

- Il rapporto di fiducia e cooperazione che inevitabilmente si instaura in un'organizzazione che si gestisce in maniera continua e stabile, rispettando regole che si ritiene necessarie per il raggiungimento di determinati obiettivi
- Autonomia, complessità e numerosità delle relazioni di ciascun nodo, che agisce con strutture esterne al network con propri tempi e modalità. Si possono dividere in “nodi produttivi” (unità organizzative e ruoli professionali) e in “nodi istituzionali”, riferiti a enti pubblici, a scuole e a gruppi sociali. (Butera, 2015)
- L'importanza della governance a capo dell'organizzazione a rete, indispensabile per la giusta definizione di ruoli, compiti e individuazione delle competenze.
- La condivisione di obiettivi, la valorizzazione che avviene attraverso il valore economico ma anche con il valore sociale, senso di appartenenza e interessi in comune
- La tempestività di diffusione delle informazioni e il carattere modulare di ogni nodo, così da raggiungere obiettivi collegialmente identificati di conoscenze, abilità e competenze

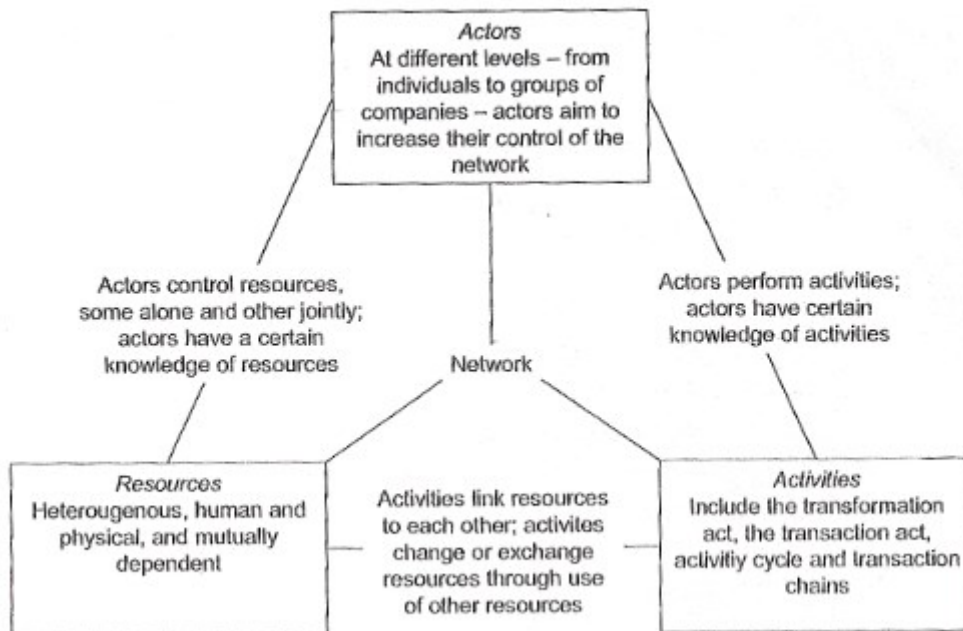


Immagine da: Lunghi, Tonelli, Rinaldi, 2008 citato in Sorrenti, 2011

L'organizzazione in rete permette la connessione non solo fra unità organizzative interne, ma fra imprese, istituzioni, società e persone. Come altri modelli organizzativi, richiede competenze e sistemi di coinvolgimento sociale o *enactment*³⁰ (Weick,1969, citato in Butera, 2015), che permettono alle persone di “imprimere vita” a tutta l'organizzazione.

³⁰ La promulgazione è un concetto che cattura il ruolo dell'azione nell'organizzazione. È attraverso i processi di cambiamento ecologico, promulgazione, selezione e conservazione, che si concretizza il senso di appartenenza all'organizzazione. La premessa al concetto di promulgazione è che gli attori sociali creano e promuovono l'ambiente che influenza le loro attività.

(<https://proceedings.informingscience.org/IS2003Proceedings/docs/141Saetr.pdf>)

Sulla base del grado di formalizzazione dei rapporti e in base ai meccanismi di coordinamento, le reti tra imprese si suddividono in (Grandori, 1995, citato in Zollo 2007):

- Reti burocratiche, caratterizzate da un'asimmetria della relazione, ovvero da situazioni in cui un attore conferisce a un altro appartenente allo stesso sistema, compiti e funzioni, diritti e poteri, mantenendo con questo un rapporto solido, continuativo e remunerativo³¹.
- Reti proprietarie, sono convenienti in caso di complessità informativa e di possibilità di opportunismo elevati. Il coordinamento avviene sulla base dell'integrazione proprietaria e si ottiene con l'allineamento degli interessi economici (assegnazione dei diritti di proprietà e partecipazione agli utili).
- Reti sociali, le cui funzioni sono quelle di connettersi con le parti esterne del sistema di relazioni, consentendo la ripartizione di risorse, di informazioni e di conseguenza la coesione e la connettività della rete stessa.

Inoltre, per quando riguarda una classificazione più completa del sistema organizzativo a rete, è preferibile utilizzare uno schema costruito sulla base di alcune variabili:

³¹ Si distinguono due diverse classi di reti burocratiche: reti in cui la coordinazione è affidata a procedure e a regole, alla pianificazione e alla supervisione e reti in cui il coordinamento è rimesso a due forme di contratto entrambe incomplete, ovvero i contratti di associazione e di scambio obbligativi.

		Natura delle interdipendenze				Logica degli interessi e grado di complessità
		comuni	intensive	sequenziali	reciproche	
Macro-tipologia di forma di network	sociale	Associazioni di spirito, comunità di eletti, comitati scientifici per mostre, commissioni,	Team di ricerca/conservazione/valorizzazione su progetti temporalmente definiti	Team di ricerca/conservazione/valorizzazione su progetti temporalmente definiti	-	- logica di squadra - bassa complessità
	burocratico	Lettere d'intenti Convenzioni/contratti	Accordi (Convenzioni/contratti)	Accordi (Convenzioni/contratti), consorzi	Accordi (Convenzioni/contratti), consorzi	- logica di fondazione - complessità computazionale
	proprietario	Gestione condivisa di un patrimonio "fisico-culturale" comune (es. castello)	-	Fondazione/ Fondazione di partecipazione/ Società di scopo	Fondazione/Fondazione di partecipazione/ Società di scopo	- logica di coalizione - complessità conoscitiva
		- comunicazione e controllo diretti - procedure di comunicazione e decisione - controllo reciproco o gerarchico - autorità interaziendale	- allineamento obiettivi - mutuo adattamento tramite incentivi - decisioni di gruppo - controllo reciproco - condivisione diritti proprietà o risultati	- programmazione e pianificazione - contrattualistica - decisioni gerarchiche	- programmazione e pianificazione - unità sovraordinate per gestione delle eccezioni - ruoli integrativi e di coordinamento	
		Meccanismi di coordinamento				

Immagine da: Bonel, Moretti, 2003, citato in Collodi, Crisci, Moretti, 2004

Questo schema permette di comprendere le relazioni che intercorrono tra gli attori appartenenti alle diverse classificazioni di reti, che vengono ripartite in base alla natura delle interdipendenze e in base ai meccanismi di coordinamento. Nella realtà, l'utilizzo dei network come forma organizzativa è molto più articolato e complesso e richiede un adattamento continuo, soprattutto in relazione al tempo e alle dinamiche in continua evoluzione dei meccanismi di governance.

Per comprendere meglio la classificazione di reti, si può utilizzare uno schema che rapporta la maggiore, media e facile connessione inter-organizzativa, con le principali variabili che compongono una rete culturale.

VARIABILE DI CLASSIFICAZIONE	MAGGIORE COMPLESSITÀ ALLA CONNESSIONE	MEDIA COMPLESSITÀ PER LA CONNESSIONE	FACILITÀ ALLA CONNESSIONE
Dimensioni e variabili fondamentali del contesto indagato	Presenza di numerose dimensioni critiche e alta complessità informativa	Presenza di alcune dimensioni critiche e contenuta complessità informativa	Assenza di dimensioni particolarmente critiche e bassa complessità informativa
Natura e fini dei nodi del network	Natura degli istituti e fini eterogenei	Natura degli istituti eterogenea e fini omogenei	Natura e fini omogenei
Numerosità dei nodi	Numerosi e frammentati	Numerosi con meccanismi di rappresentanza	Pochi istituti nella rete
Prerogative di governo esercitabili dalla PA pivotale sul network	Potere di indirizzo in funzione del livello di autorevolezza	Poteri di indirizzo e capacità di coordinamento	Potere gerarchico sovraordinato
Numerosità degli scambi e livello di interdipendenza	Pochi scambi e livello d'interdipendenza modesto	Molti scambi ma interdipendenza modesta	Molti scambi e alta interdipendenza
Capitale sociale e Capitale professionale accumulato e sedimentato	Capitale sociale e Capitale professionale molto basso e in riduzione	Capitale sociale e Capitale professionale ricco e dimensione relazionale in sviluppo	Capitale sociale e Capitale professionale diffuso e in crescita
Capitale culturale percepito e riconosciuto	Capitale culturale non riconosciuto	Capitale culturale in sviluppo	Capitale culturale diffuso e percepito

Immagine da: Longo, 2005, citato in Seddio, 2013

2.1.2. Obiettivi e vantaggi dell'organizzazione in rete

Nella creazione di reti organizzative sono comprese anche motivazioni che vengono chiamate “processuali” e pertanto l'efficienza e l'efficacia in termini economici e organizzativi non sono gli unici obiettivi da perseguire. “L'adozione di una forma reticolare è il risultato di processi di isomorfismo³², selezione naturale o collaborazione fondati su condizioni organizzative quali la similarità, la reciprocità e la preesistenza di relazioni sociali” (Bagdadli, 2001, pag. 9).

Analizzando i musei, a livello di singola struttura, si rivela strategica l'attitudine dell'organizzazione di ottenere capitale esterno (tangibile e intangibile) ai fini dell'apprendimento. Infatti, la notevole connessione tra gli attori che partecipano alla rete, consente una maggiore e agevole circolazione di conoscenze a livello inter-aziendale, secondo un processo di “apprendimento continuo da interazione (Heunks 1998 citato in Pencarelli, Splendiani, 2011).

³² Il concetto di isomorfismo è stato introdotto da Meyer e Rowan nel 1977 nell'ambito della teoria neoistituzionalista. Indica il processo attraverso il quale, organizzazioni simili tra loro, tendono ad adottare strutture, strategie e processi analoghi. Lo studio è stato approfondito da Powell e DiMaggio, i quali introducono il concetto di campo organizzativo e sostengono che tutti gli elementi appartenenti ad esso, con le loro pressioni e influenze, danno vita all'isomorfismo. Si possono distinguere tre tipi di isomorfismo: coercitivo, mimetico e normativo. (Guglielmi, 2011)

Tutto questo avviene, coinvolgendo soggetti appartenenti a diverse dimensioni ma con obiettivi e problemi di gestione comuni, così da potersi inserire in una prospettiva di “*learning by cooperation*”. (Pencarelli, Splendiani, 2011)

La rete è un modello organizzativo che permette il raggiungimento di obiettivi comuni, in un sistema in cui gli attori collaborano come se fossero un unico soggetto collettivo. Gli attori, per composizione e strutture possono anche divergere significativamente tra di loro, ma la matrice comune è l’idea che la collaborazione e la condivisione possano facilitare il raggiungimento di migliori risultati.

Tuttavia “le reti si qualificano come sistemi equifinalizzati, in grado di sopravvivere e svilupparsi, allorché amministrati da un Organo di Governo capace di e legittimato a orientare la rete verso finalità di sviluppo e successo duraturo”. (Pencarelli, Splendiani, 2011, pag. 228)

Tra le motivazioni strategiche che favoriscono la costituzione di queste forme organizzative, si trovano (<https://lablavoro.com/reti-inter-organizzative-come-funzionano/>):

- l’uso di risorse comuni;
- il potenziamento dei processi di internazionalizzazione;
- l’accrescimento della capacità di R&D e innovazione;
- lo sviluppo di nuove competenze o prodotti;
- i processi di specializzazione o di diversificazione.

I vantaggi possono dirsi organizzativi, scientifici, tecnici, promozionali ed economici. Infatti la rete culturale consente di accrescere l'offerta quali-quantitativa dei prodotti e dei servizi e di effettuare nuovi progetti di investimento, grazie alla ripartizione dei costi tra i partecipanti. Tra questi sono comprese le spese relative a iniziative di comunicazione e promozione di servizi, anche delle piccole realtà territoriali. Altri vantaggi gestionali possono riferirsi all'uso comune del personale (come ad esempio del direttore scientifico), di competenze e di strutture che permettono l'occasionale svolgimento di iniziative culturali. Con le reti organizzative alcune attività vengono centralizzate (come ad esempio la catalogazione delle biblioteche), ed è più agevole l'accesso a finanziamenti (come ai fondi regionali sugli standard museali).

Un ulteriore aspetto da non trascurare, visto che si parla di network organizzativi culturali e quindi nei quali è auspicabile il coinvolgimento di maggior pubblico, è il considerevole aumento di visibilità e attrattività, grazie al lavoro condiviso e di collaborazione svolto dalla rete.

https://www.provinceditalia.it/wp-content/uploads/2019/03/slide-audizione-cultura_.pdf

Per quanto riguarda gli effetti economici della costituzione dei sistemi museali, emerge che il costo del personale e le spese relative al mantenimento del patrimonio artistico, non riescono a essere limitati da parte responsabili dei musei aderenti. Al contrario, si nota che l'organizzazione a sistema facilita la riduzione dei costi

sostenuti per la valorizzazione del patrimonio (il marketing, la didattica, lo sviluppo di eventi e l'offerta di servizi).

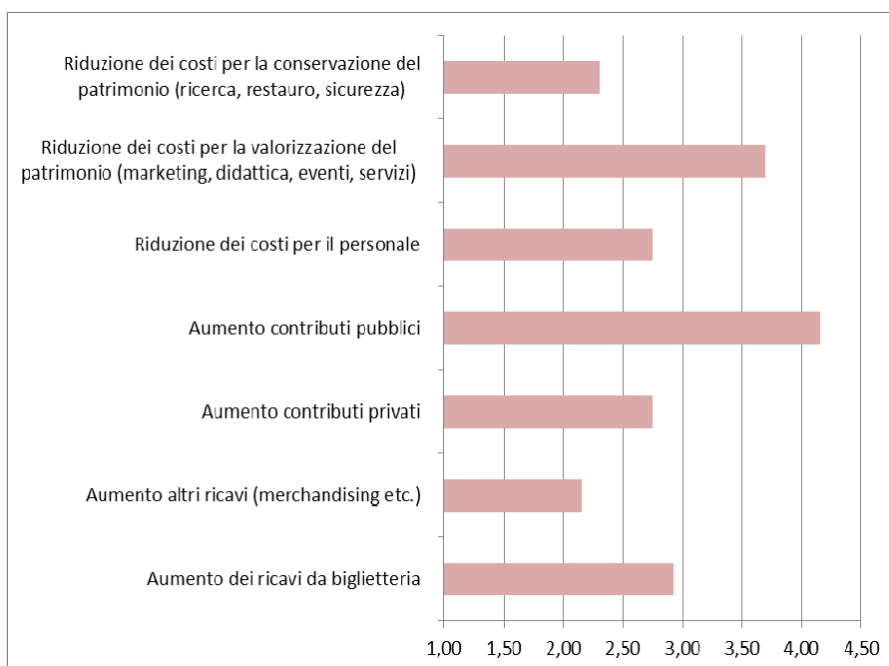


Immagine da: https://www.aspeninstitute.it/system/files/private_files/2013-09/doc/SistemiMuseali.pdf

La rete assicura la razionalizzazione e l'utilizzo comune di risorse umane, strumentali e finanziarie, in un'ottica di ampliamento del raggio di attività, così da favorire la creazione di economie di scopo³³, di scala³⁴ e di varietà.

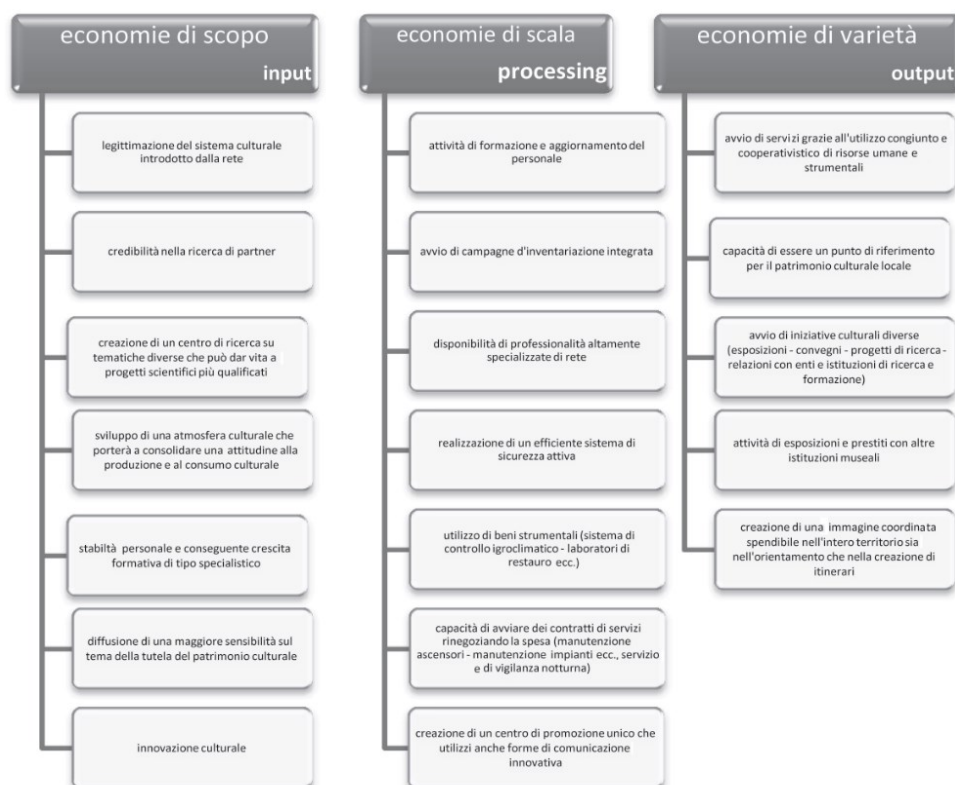


Immagine da: Maffei, 2014

³³ Le economie di scopo sono una particolare situazione in cui l'impresa produce in contemporanea beni diversi tra loro ma con gli stessi fattori di produzione (producendo congiuntamente due o più beni all'interno di un'impresa, si ottiene un costo totale minore rispetto alla somma dei costi totali in caso di produzione separata). (<https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-agma-laboris/99-economia-finanza/2292-economie-di-scopo-cosa-sono.html>)

³⁴ Le economie di scala sono quei vantaggi economici, sintetizzati con la riduzione del costo medio unitario, che l'azienda acquisisce al crescere dei volumi produttivi (ad es. spese di ricerca si rivelano vantaggiose solo in caso di ingenti produzioni). (<https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/economie-scala.htm>)

Non esiste un network migliore di un altro, ma esiste una struttura reticolare che si presenta più efficace di altre a seconda della situazione, degli obiettivi e delle attività che si intende intraprendere. Infatti, una soluzione organizzativa è considerata valida quando è in grado di ottimizzare le risorse disponibili (efficienza) per il raggiungimento dei risultati sperati (efficacia). Questo può avvenire grazie all'adattamento all'ambiente che è in continua trasformazione (flessibilità) e sostenendo la ricerca di soluzioni che permettono di potenziare il controllo della variabile tempo (velocità). (Zifaro M., 2020)

L'appartenenza a un'organizzazione in cui si ritiene di primaria importanza il contesto sociale e le relazioni che ne derivano, facilita il trasferimento di nuova conoscenza e consente di “apprezzare la solidità e la tenuta dei legami (forti/ deboli) del sistema sociale e l'efficacia dei meccanismi di assorbimento della conoscenza trasferita attraverso le relazioni”.

(Inkpen, Tsang, 2005, citato in Geretto E., Zanin F., 2017)

La rete prende forma quando si inizia a parlare di obiettivi condivisi che si intende raggiungere, ma che possono essere fissati anche da realtà eterogenee. Per questo, dovranno esplicitarsi piani operativi formalizzati, insieme ad attività formative intense, così da facilitare la condivisione di una cultura organizzativa di fondo. (Rinaldi A., 2012)

Questi aspetti contribuiscono alla creazione di network che, con l'ausilio delle giuste condizioni strutturali e processuali consentono una gestione efficace

dell'organizzazione. La scarsità di risorse, che può essere relativa o assoluta (De Vita, 2008) è uno dei motivi che spinge gli attori a far parte di un network, perché l'appartenenza a un sistema più ampio e integrato favorisce l'uso complementare, l'interdipendenza e lo scambio di risorse. Questo è un aspetto da non sottovalutare, visto che nel terzo millennio il compito delle istituzioni culturali è quello di pensare alla complessità e di avere una visione di insieme, vedere cioè che “il ruolo dei musei è inserito in uno scenario più ampio delle quattro mura che contengono la collezione, soffermandosi anche sul ruolo del patrimonio, sulle dinamiche e sulle problematiche complesse che li riguardano”. (Falletti, Maggi, 2012, citato in Cataldo L., pag.3)

La crescente globalizzazione ha cambiato l'idea e i requisiti necessari per un potenziamento culturale: la maggiore accessibilità a diverse risorse che alcuni decenni fa poteva costituire motivo di vantaggio competitivo, ora non è più sufficiente a garantire un miglioramento delle performances.

I veri elementi in grado di far percepire un evidente e durevole vantaggio rispetto a eventuali concorrenti sono pochi e assumono principalmente il carattere dell'immaterialità. (Pichierri, 2005)

Il solo fatto di appartenere a una rete organizzativa e quindi a un sistema più ampio, soprattutto nel settore culturale, facilita ma non garantisce l'efficacia e il buon funzionamento di tutto l'apparato. Infatti, ci si scontra con realtà eterogenee e la progettazione del network è costituita da variabili che possono mutare nel tempo,

come ad esempio il numero e la composizione dei nodi che formano la rete. La numerosità dei soggetti che costituiscono la rete, la loro varietà, il ruolo e la rilevanza dell'impresa focale, sono elementi che devono essere esaminati e controllati in modo costante per tutta la durata del network, perché possono condizionare il successo o l'insuccesso di questo modello organizzativo. I nodi sono legati tra loro tramite connessioni, sono strutture multiple con elevata capacità di autoregolarsi. Questi "nodi vitali" sono capaci, tramite continue interazioni e con il giusto allineamento tra proprietà strutturali e obiettivi, di condurre a transazioni efficaci in vista di obiettivi in comune, che tuttavia non significa che non vi possano essere divergenze di potere e di influenza reciproca. (Butera F., 1988)

Alcuni requisiti degli attori partecipanti, come ad esempio la natura giuridica, la dimensione aziendale o il settore di appartenenza possono considerarsi all'origine della varietà e la crescita dell'eterogeneità implica un accrescimento della complessità dei meccanismi di coordinamento. Si può ad esempio considerare la maggiore difficoltà di coordinamento tipica delle istituzioni pubbliche, dove i continui passaggi burocratici inevitabilmente rallentano i progetti e le azioni dei partecipanti, a differenza di un sistema privato certamente più snello. Non solo la varietà dei nodi è fondamentale per comprendere l'efficacia del modello organizzativo, ma è opportuno combinare questo parametro con la numerosità degli attori. Un elevato numero di nodi potrebbe rappresentare una possibilità di crescita, condivisione di intenti creativi che possono contribuire a uno sviluppo culturale dei

partecipanti, ma concorre certamente all'aumento della complessità informativa. (Seddio, 2013)

Questo avviene principalmente per le diverse necessità, scopi e finalità non sempre convergenti degli attori, dove anche la distanza culturale (che determina l'esistenza di legami forti o deboli) può compromettere i processi comunicativi e conseguentemente la mancata concretizzazione degli obiettivi sperati. Per una gestione del network efficace quindi, occorre un giusto bilanciamento e valutazione tra varietà e numerosità degli attori coinvolti, senza dimenticare che in un settore come quello culturale il fatto di essere differenti da un punto di vista pratico (lo svolgimento di attività culturali come eventi o mostre temporanee), può essere uno stimolo per il miglioramento delle strategie e per la valorizzazione del territorio.

Anche la densità del network, ovvero il numero di relazioni attivate tra gli attori in rapporto al totale, è di fondamentale importanza per comprendere al meglio il funzionamento di questo modello organizzativo. Un'intensità maggiore dei legami consente la condivisione di comportamenti tra i partecipanti, tanto da facilitare la nascita di forme di coordinamento consensuali e meno opportunistiche.

Di conseguenza una rete con un'alta densità è costituita da un basso grado di centralizzazione, così da sottolineare l'esistenza di un rapporto inverso tra quest'ultimo parametro e la densità della rete.

A questo riguardo si può richiamare il concetto di interdipendenza da centralità funzionale o da ruolo, ovvero il caso in cui le scelte e le azioni dell'attore focale

risultano fondamentali per la stessa esistenza e funzionalità di tutti gli altri partecipanti.

È in questo frangente che gli altri attori, anziché “soffrire di una condizione di eccessiva dipendenza”, adottano opzioni utili per rafforzare questi legami e fornire una valutazione corretta dell’equilibrio di potere/dipendenza. (De Vita, 2008)

2.2. IL SISTEMA ORGANIZZATIVO IN RETE IN AMBITO MUSEALE

Il concetto di rete si è diffuso soprattutto nell’ambito dell’economia aziendale, ma anche nel contesto socio-organizzativo attuale si sono sviluppate forme di cooperazione e condivisione di intenti, attuabili attraverso strutture diverse di network, che possono considerarsi la forma organizzativa più diffusa. (Vicari, 2008, Rullani, 2008, citato in Montella, 2013)

Nello specifico ambito museale, la creazione di reti organizzative diventa fondamentale per fare emergere le connessioni culturali e storiche esistenti nelle piccole realtà museali e favorire così, la connessione del patrimonio culturale.

Tanto più la rete è “ibrida” e strutturalmente sviluppata³⁵, tanto più efficace sarà la conoscenza, la valorizzazione delle risorse locali e la creazione di condizioni per un maggiore sviluppo locale.

³⁵ La struttura organizzativa a rete va estesa anche a tutti gli altri luoghi di interesse culturale come ad esempio filiere produttive locali (turismo, artigianato, enogastronomia) e deve coinvolgere costantemente l’università, così da poter includere nuove competenze e risorse.

Il capofila della rete, ruolo assegnato solitamente a un soggetto pubblico, deve assumersi l'impegno di guidare il network e ogni sua parte, verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati in partenza. Il giusto adempimento di questi ultimi, è fondamentale, perché agevola l'espansione di azioni di tipo *bottom-up*, necessarie soprattutto in quei casi in cui le risorse più periferiche di un polo regionale, vengono valorizzate maggiormente dal processo di collaborazione.

([http://www.icom-italia.org/wp-](http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf)

[content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf](http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf))

Tutti i lavori di ricerca improntati sulla connessione tra due o più soggetti, individuali o collettivi e quindi basati su rapporti collaborativi, vedono la rete come lo strumento più appropriato per la messa in atto di specifici procedimenti di scambio di conoscenze. (Padula, 2002; Rullani, 2004, citato in Collodi, Crisci, Moretti, 2004)

Nello specifico ambito museale e anche nei piccoli contesti territoriali, le relazioni tra attori organizzativi spiegano i meccanismi decisionali e le strategie che si intende perseguire, così da condizionare inevitabilmente le modalità con cui vengono movimentate le risorse.

([http://www.icom-italia.org/wp-](http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf)

[content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf](http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf))

Per quanto riguarda il sistema museale, possono considerarsi risorse materiali il patrimonio artistico radicato nelle collezioni ed esposizioni e quello patrimoniale/pubblicitario che sembra essere il più condiviso all'interno della rete museale. Infatti, in termini di facilità di condivisione delle risorse, si è visto come quelle finanziarie, reperite proprio per merito dell'adesione a un sistema più ampio, siano più agevolmente trasferibili rispetto al personale museale, escludendo quello dedicato alla gestione del sistema stesso.

Si può vedere come i sistemi museali, cerchino di condividere attività relative alla comunicazione esterna e alla pianificazione interna, così da riuscire a cooperare sia esternamente sia internamente all'organizzazione.

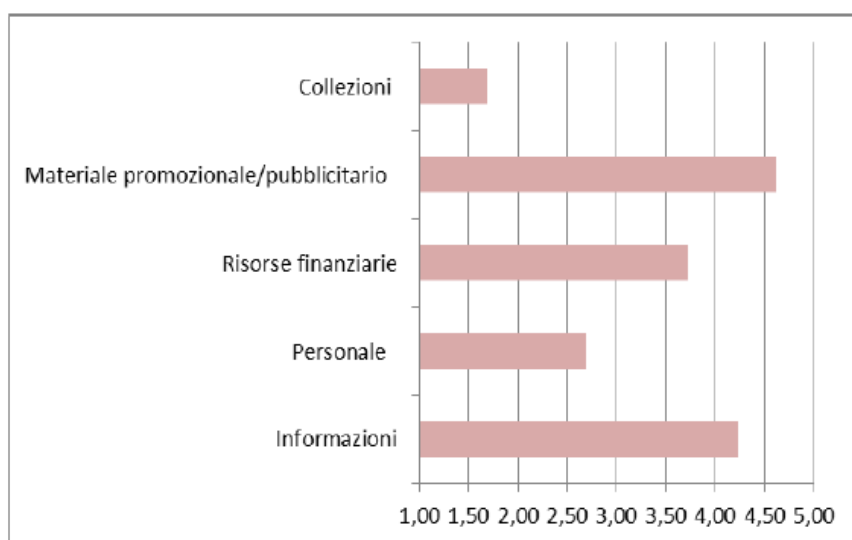


Immagine da: https://www.aspeninstitute.it/system/files/private_files/2013-09/doc/SistemiMuseali.pdf

L'appartenenza dei musei al sistema, presuppone una maggiore visibilità nell'ambito di fiere internazionali e nazionali e una gestione diretta dei rapporti con la stampa e con tutti gli stakeholder. Al contrario, altre attività come ad esempio la ricerca, la conservazione delle collezioni, l'amministrazione contabile e la gestione del personale, vengono meno condivise all'interno del sistema museale. Grazie all'organizzazione in rete non è la città o la regione di riferimento a diventare un'area critica, ma bensì l'intera rete che crea una stretta connessione di conoscenza e di conservazione. Questi network presuppongono il superamento di nuove sfide inerenti la stessa gestione dei musei: si chiede loro non solo l'ottimizzazione e la salvaguardia delle collezioni, ma la capacità di creare e gestire le reti museali anche in un'ottica di evoluzione digitale e di nuove opportunità. (Scrofani, Ruggiero, 2013)

Se ci si focalizza sulla progettazione delle reti museali, si può vedere come questa sia fondata sull'utilizzo di due variabili:

- Natura delle interdipendenze che implica la considerazione di precisi meccanismi di coordinamento organizzativo
- Natura degli interessi dei potenziali partner e del livello di complessità dell'interazione, permettendo di individuare tre macro tipi di network, ognuno dei quali viene suddiviso in reti più specifiche

In seguito si possono individuare i tipi di rete più idonei e gli opportuni meccanismi di coordinamento che sono più appropriati a gestirle, così da definire tutte le

componenti organizzative volte alla gestione delle relative connessioni. (Collodi, Crisci, Moretti, 2004)

Nel caso preso in esame, tipico del settore museale, in cui sono previste attività congiunte sia di tipo promozionale, sia gestionali (come ad esempio accordi per biglietti unici, che permettono l'utilizzo di un unico biglietto per la visita congiunta di più strutture museali), vengono preferite le reti burocratiche³⁶.

³⁶ Sono regolate da meccanismi dell'istituzionalizzazione formalizzati, tramite contratti obbligativi che definiscono non solo obblighi patrimoniali reciproci tra gli attori, ma anche altre relazioni organizzative. Si dividono in reti burocratiche simmetriche, dove le imprese operano in condizioni di parità e in reti burocratiche asimmetriche, dove un'impresa ha maggiore controllo rispetto all'altra, esercitando la leadership e il controllo sulle *key resources*. (<https://www.docsity.com/it/reti-teoria-di-williamson-1-1/21022/>)

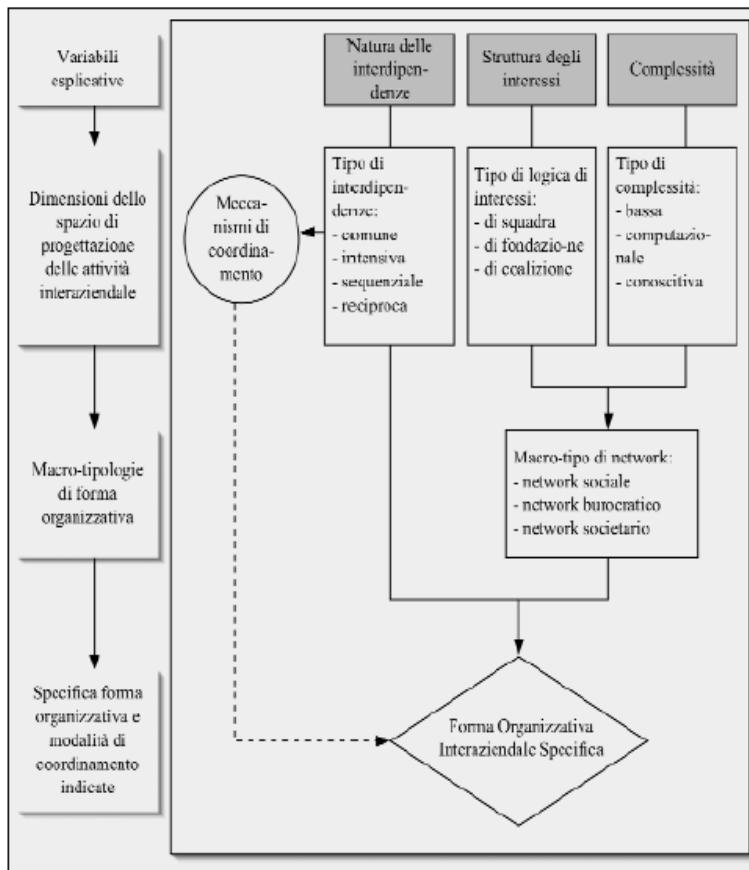


Immagine da: Bonel, Moretti, 2003, citato in Collodi, Crisci, Moretti, 2004

Si preferisce utilizzare il termine “relazione associativa”, per sottolineare il fatto che le relazioni all’interno del network museale non sono necessariamente basate sullo scambio di beni e servizi, ma bensì anche su accordi organizzativi e gestionali che rendono il lavoro in rete più fluido e immediato.

Quando si parla di reti museali si tende a confondere le finalità che si intendono raggiungere con questo modello organizzativo e i mezzi o strumenti impiegati per

conseguire gli obiettivi. Infatti, la costituzione di una rete organizzativa viene spesso confusa con la formalizzazione degli strumenti che possono semplificare il lavoro di interazione e collaborazione fra gli attori del sistema. Infatti, i siti web collegati alle strutture museali, l'adozione di strumenti *e-marketing* per gestire la domanda o piattaforme per la fruizione delle visite didattiche, sono alcuni esempi di strumenti che agevolano la collaborazione inter-organizzativa, ma non rappresentano l'oggetto della stessa. (Rullani, 2004, citato in Collodi, Crisci, Moretti, 2004)

Da una stessa struttura a rete museale, possono emergere numerosi gruppi o sottogruppi, che inevitabilmente si creano mettendo insieme le attività che si intendono svolgere in modo condiviso. Questa idea, si riflette nella formulazione concettuale di "network a geometria variabile³⁷", dove la dimensione del sistema o dei sottosistemi dovrebbe essere proporzionata al giusto confine delle attività che si intende svolgere in modo condiviso.

Considerando la struttura dei musei, come anche dei teatri, con cui si interfacciano i visitatori, si nota come la sua natura sia prevalentemente modulare. Nei musei, i singoli moduli possono essere rappresentati dagli ambienti espositivi, da quelli riservati alla didattica e ai servizi di ristorazione. Ciascun modulo a sua volta è il

³⁷ Si intende che l'assetto dovrebbe configurarsi in base alle diverse soglie di efficienza e di efficacia che contraddistinguono i diversi processi all'interno della rete. (Montella, 2008, citato in Pencarelli, Splendiani, 2011)

risultato di più moduli (l'ambiente espositivo è la somma di illuminazione, pannelli esplicativi ecc.) e il consumatore può combinarli nel modo che ritiene più consono alla sua esperienza, così da personalizzare volta per volta la sua visita.

(Grandinetti, Moretti, 2004)

Per la costruzione di una rete museale e per non commettere errori o incorrere in irregolarità, è necessario conoscere approfonditamente le caratteristiche dei patrimoni sotto i profili principali: geografico, amministrativo, turistico ecc.

Una tecnica utilizzata con lo scopo di ottenere il massimo risultato, cercando di minimizzare i rischi è la *swot analysis*³⁸, che analizza l'apporto culturale che il museo è in grado di offrire alla società in termini di sviluppo e partecipazione.

(Maffei, 2014)

³⁸ È uno strumento che viene utilizzato nella formulazione della gestione e pianificazione strategica. Identifica forze (strengths), debolezze (weaknesses), opportunità (opportunities) e minacce (threats) di un'organizzazione. Le dimensioni prese in considerazione sono quella interna (forze e debolezze) e quella esterna (opportunità e minacce). (<https://marketingtechnology.it/glossary/swot-analysis/>)

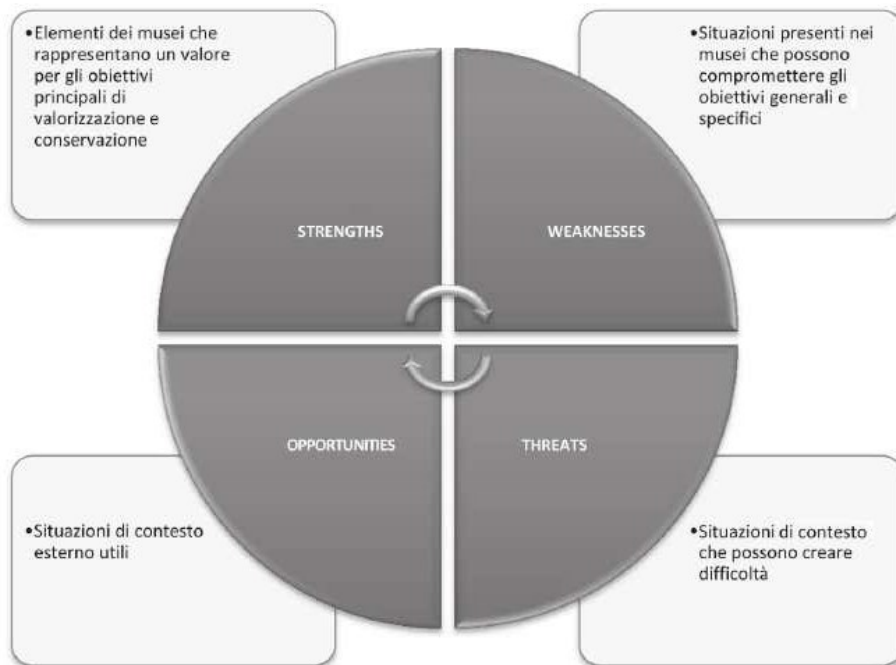


Immagine da: Maffei, 2004

Con lo scopo di costruire una rete museale funzionale, dopo averne compreso l'identità, la funzione pubblica e sociale (propria delle istituzioni culturali), è necessario conoscere la *mission* di ogni museo e di conseguenza quella dell'intera rete.

È con la pianificazione strategica che avviene la ricerca dei soggetti che si intende coinvolgere all'interno del sistema, l'elaborazione di strategie e di progetti comuni che si intende sviluppare per un possibile sviluppo dell'organizzazione.

2.2.1. Integrazione in rete su base territoriale

La varietà di tipologie in cui si articola l'offerta culturale italiana sottolinea quanto sia esteso il patrimonio nazionale e quanto l'attrattività dell'offerta sia di fondamentale importanza per la creazione di un sistema nazionale che promuove un'integrazione dei percorsi culturali di fruizione e dei conseguenti itinerari turistico-culturali. Ad esempio nella regione Marche, già nel 2000 (a due anni di distanza dal l.r. 6/1998 sul museo "diffuso"), il Piano di Inquadramento territoriale (PIT) ha previsto che "l'istituzione di strutture integrate a diverse scale territoriali e la messa in rete di insediamenti storici, parchi, aree archeologiche, musei, biblioteche, teatri e altri luoghi della cultura, grazie anche a intese e patti d'area, possano garantire la conservazione e la rivitalizzazione degli insediamenti storici minori disposti sui rilievi collinari.

(<http://sistemimuseali.sns.it/content.php?idDS=21&el=10&c=17&ids=2>).

Per l'espletamento del servizio pubblico di fruizione dei luoghi di cultura assegnati allo Stato, diventano di primaria importanza i poli museali regionali, che sono articolazioni periferiche della Direzione generale Musei. Questi provvedono a definire strategie e obiettivi tenendo presente l'ambito territoriale di appartenenza, mentre il direttore del polo museale regionale, "promuove la costituzione di un sistema museale regionale, favorendo la creazione di poli museali comprendenti gli istituti, i luoghi della cultura statali e quelli delle amministrazioni

pubbliche presenti nel territorio di competenza, nonché di altri soggetti pubblici e privati”. (Gazzetta ufficiale, art. 34, comma 1-2)

È necessaria una modalità di decentramento di responsabilità perché, nonostante le numerose disposizioni e legislazioni promulgate in materia, lo Stato non riuscirebbe a garantire un’adeguata conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. Gli ostacoli sono di varia natura, comprendendo in misura maggiore: la difficoltà di una gestione complessa dovuta a una frammentazione del patrimonio culturale nazionale e difficoltà economico-finanziarie, come ad esempio i frequenti tagli della spesa pubblica nei bilanci dello Stato riservati alla cultura. Non può esserci museo senza un lavoro continuo di ricerca sulle collezioni presenti e sul contesto di appartenenza, anche se non tutti i musei sono obbligati a promuovere la valorizzazione e la gestione dei beni culturali presenti sul territorio. L’assunzione di responsabilità al territorio, rappresenta una possibilità e non un obbligo, anche se è consigliato che i musei locali italiani possiedano capacità utili a svolgere funzioni di presidi territoriali e agevolare così il lavoro di ricerca e pianificazione territoriale, indispensabile per lo sviluppo museale di ogni territorio nazionale.

(Acidini, 2007)

I Poli museali regionali, indispensabili per l’integrazione in rete museale su base territoriale, hanno funzioni che vengono disciplinate all’art. 34 del d.p.c.m.

171/2014³⁹ ed hanno il compito di assicurare sul territorio in cui operano, “l’espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna allo stato o comunque affidati in gestione, ivi inclusi quelli afferenti agli istituti di cui all’art.30, comma 2-3”. (Fiè, 2017)

Questo sistema gestionale nazionale è accompagnato da un concetto di museo, non più collegato alla materialità di una struttura, che ha il compito di conservare opere artistiche appartenenti a diverse correnti, ma bensì di spazio inteso come estensione o meglio, di territorialità. Si può sottolineare come il concetto di museo “diffuso”⁴⁰ sia sempre più evidente nella nostra cultura ed è stato pensato come “espressione diretta ed immanente di un territorio che in questo modo si rivela nelle sue molteplici espressioni identificative”.

(http://www.il-galileo.eu/n65/museo_diffuso.html)

³⁹ Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89. (<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/11/25/14G00183/sg%20>)

⁴⁰ Questo concetto si ispira all’intuizione del museologo francese Georges Henry Riviére che con Hugues de Varine, agli inizi degli anni '70 “teorizzò l’idea di un nuovo modo di fare museo fondato sulla multipolarità delle sue diverse componenti e destinato ad assumere la valenza di bene sociale, oltre che culturale, di una comunità che se ne sentisse parte integrante e custode attiva”. (http://www.il-galileo.eu/n65/museo_diffuso.html)

Lo spazio in questione, viene utilizzato come filo conduttore con lo scopo di esaltare l'identità e la storia locale di uno specifico territorio, rendendolo riconoscibile sia tra coloro che vi risiedono, sia tra coloro che potrebbero essere in futuro i fruitori del sistema e quindi esternamente.

Nei tempi odierni, la visita museale è influenzata da paradigmi culturali, ambientali ed economici, così da arricchire, trasformare e legare il patrimonio culturale al suo territorio e alle sue radici, in maniera profonda. Questo fenomeno sviluppa due effetti tra loro coesistenti: creazione di una cultura internazionale standardizzata e quindi condivisibile ed utilizzabile dovunque e una forte necessità di un'identità territoriale ben definita, che a volte si manifesta con una volontà esagerata di conservazione e con azioni opportunistiche. D'altra parte però, uno spazio di dimensioni più contenute e quindi "locale", è più adatto per una riscoperta della cultura territoriale, meno soggetto a grandi forze del mercato e quindi più democratico. Si osserva come il patrimonio culturale può essere promosso solo coinvolgendo nuovo pubblico e attraverso la delega di funzioni, perché i progetti periferici possono realizzarsi più facilmente, anche senza grandi appoggi centrali.

(Maggi, 2001)

2.2.2. Integrazione in rete su base tematica

I musei e i luoghi di cultura statali appartengono alla società e la fruizione del patrimonio è parte integrante della crescita e dello sviluppo della collettività. La nuova idea di museo e del suo ruolo, è definita dal decreto di organizzazione e funzionamento dei musei⁴¹, che intende sostenere i Poli museali regionali perché considerati attrattivi culturalmente e strategici nell'ambito dell'intero sistema nazionale. Con l'obiettivo della promozione, valorizzazione e integrazione dei musei scientifici italiani nel nostro Sistema museale, il Ministro dei beni e delle attività culturali, ha dato vita a una collaborazione con l'Associazione Nazionale Musei Scientifici⁴². Sono stati elaborati due documenti, nei quali vengono condivisi obiettivi e azioni, individuati i soggetti da includere, così da creare un progetto comune. Il primo accordo di durata triennale⁴³ prevede progetti culturali con il fine

⁴¹ Il Decreto Ministeriale Organizzazione e funzionamento dei musei statali o anche detto "Decreto Musei", rappresenta una grande novità per l'ordinamento italiano perché definisce il sistema museale nazionale, la missione dei musei e ne determina le modalità di gestione.

(https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Ministero/visualizza_asset.html_1947521712.html)

⁴² L'ANMS (Associazione Nazionale Musei Scientifici) nasce nel 1972 con lo scopo di diffondere la museologia scientifica in Italia, sviluppandosi attraverso l'organizzazione di congressi, seminari e incontri tematici che favoriscono uno scambio di opinioni e un continuo aggiornamento. (<http://www.anms.it/>)

⁴³ Accordo di collaborazione tra il MiBACT e l'ANMS, stipulato a Torino il 12 novembre 2015 e sottoscritto dal Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo (Dario Franceschini) e dal Presidente dell'Associazione nazionale musei scientifici (Fausto Barbagli).

(<http://musei.beniculturali.it/progetti/progetto-per-la-valorizzazione-e-lintegrazione-dei-musei-scientifici-nel-sistema-museale-nazionale>)

di promuovere attività di tutela, ricerca e conservazione dei beni custoditi dai musei scientifici. Il raggiungimento di questi obiettivi è favorito dalla realizzazione di un unico museo virtuale, che attraverso forme di personalizzazione, interazione, arricchimento di contenuti e di modalità con cui questi vengono resi noti, permettono la condivisione e la valorizzazione di un museo diffuso.

Il secondo accordo prevede l'inclusione del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR) e dell'Associazione Nazionale dei Comuni italiani (ANCI). Con l'attuazione di questi piani di inclusione, la Direzione generale Musei⁴⁴ ha l'obiettivo di costruire un sistema di connessione tra i musei, in cui la connessione a una piattaforma per coloro che raggiungono minimi livelli di qualità, è di primaria importanza. (Cetorelli, 2019)

Si tratta di riuscire a cogliere i fattori che permettono una maggiore coesione, per far fronte alla richiesta di un pubblico interessato alla scoperta di diversi spazi museali con lo stesso filo conduttore e con l'approfondimento delle stesse tematiche.

È possibile individuare gli elementi che necessariamente devono essere inseriti all'interno di uno statuto o regolamento museale, come ad esempio la

⁴⁴ Tra le funzioni della Direzione generale Musei ci sono: coordinamento e controllo dei musei statali italiani, valorizzazione del patrimonio culturale statale, regolazione e possibilità di accesso alle strutture, monitora la qualità e incoraggia la partecipazione attiva.
(<http://musei.beniculturali.it/struttura>)

denominazione, la sede e le finalità. Queste ultime possono essere di vario genere, ed è quindi essenziale che gli obiettivi siano messi in relazione agli ambiti tematici e territoriali rispondenti alla natura delle collezioni.

Molte regioni e province italiane necessitano di mettere a sistema risorse e competenze soprattutto in quei luoghi dove la superficie media delle strutture museali è ridotta, così da favorire la valorizzazione del territorio, viste anche le difficoltà di coinvolgimento di nuovo pubblico. In ambito culturale si osservano maggiormente realtà in cui soggetti che sono geograficamente lontani, danno vita a sistemi basati principalmente sul tematismo e non sul territorio. (Pencarelli, Splendiani, 2009, citato in Pencarelli, Splendiani, 2011)

Così quindi, una rete museale che si può definire come forma organizzativa, risultato di legami cooperativi che si instaurano tra più organizzazioni museali, può possedere beni legati a un certo avvenimento, allo stesso autore, allo stesso periodo storico o allo stesso tema, ma collocati in strutture diverse.

Questa rappresentazione viene definita strategia del “tematismo”, ovvero “diviene necessario partire da una tematizzazione dell’offerta culturale finalizzata sia a fornire ai potenziali visitatori una chiave interpretativa delle potenzialità dell’offerta, sia a guidare gli attori del territorio nel definire chiare priorità” (Golinelli, 2008, p. 244, citato in Pencarelli, Splendiani, 2011).

2.3. PARTNERSHIP E NETWORK EUROPEI

Per rappresentare, sostenere e promuovere la gestione culturale, esistono strutture a network complesse, comprendenti almeno quindici organizzazioni europee. Queste, favoriscono lo scambio di informazioni e competenze, si basano su una logica *business to business*⁴⁵ e consolidano le capacità creative del settore in cui operano.

(<http://cultura.cedesk.beniculturali.it/network.aspx>)

Dal 1992 ENCATC è una partner chiave per il dialogo con l'UNESCO, il Consiglio d'Europa, la Commissione europea, il Parlamento europeo e gli Stati membri e nel 2011 ha aderito all'Alleanza 3.3⁴⁶ con lo scopo di riservare maggiori investimenti nel patrimonio culturale.

ENCATC rappresenta tutte le discipline nelle arti e nella cultura ed è una piattaforma dinamica e sempre in espansione, che permette uno scambio continuo

⁴⁵ Riguarda i rapporti fra aziende e le decisioni di acquisto che si basano sull'utilizzo di dati razionali. La comunicazione nel B2B è di tipo relazionale e informativa e i processi decisionali per gli acquisti in questo settore sono complessi e può avere a che fare con una clientela ridotta ma strategica per il fatturato. (<https://www.marketingimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer>)

⁴⁶ È una piattaforma informale europea composta da 49 reti e organizzazioni europee o internazionali, attive nel campo del patrimonio culturale. Le principali reti del patrimonio europeo hanno concordato di lavorare più da vicino per incentivare il potenziale non sfruttato del patrimonio culturale europeo. (<http://europeanheritagealliance.eu/>)

di conoscenze ed esperienze, grazie all'utilizzo di gruppi di lavoro e progetti innovativi.

I membri nei 38 paesi d'Europa, sono per lo più università, centri di formazione inerenti la gestione delle politiche culturali, organizzazioni e autorità pubbliche a livello nazionale, regionale e locale⁴⁷. Questi, si possono dividere in (<https://www.encatc.org/en/members/our-members/>):

- Membri completi sono istituti che propongono programmi di istruzione e di formazione riconosciuti in materia di gestione e politiche culturali
- Membri associati sono organizzazioni e reti che svolgono ruoli importanti nell'istruzione e nello sviluppo culturali
- Membri di supporto sono istituti che tramite la loro attività, supportano il lavoro dell'organizzazione in esame e collaborano alle attività e agli eventi
- Membri individuali, ovvero ex membri ENCACT, ricercatori, manager culturali e studenti che non sono iscritti o partecipano ad alcuna organizzazione o a progetti creativi

Un altro obiettivo che si pone ENCACT è quello di anticipare il futuro tramite ricerche all'avanguardia e la conseguente diffusione dei dati raccolti, così da garantire una migliore visione delle prospettive future e poterle affrontare al meglio.

⁴⁷ In Italia si contano sedici membri (https://www.encatc.org/en/members/find-a-member/?__hp=&type=any&name=&city=&country=112)

Le direttive europee oggi si muovono all'interno di una logica di rete, così da garantire una formazione continua agli individui con età e culture diverse.

Sul web sono presenti alcune partnership (non veri e propri network organizzativi), che si basano prevalentemente su una logica di rete con il solo scopo della condivisione d'intenti e obiettivi. Rappresentano una sorta di agorà digitali su argomenti tipici della museologia, in cui sia i professionisti sia le istituzioni dialogano in modo sinergico nonostante svolgano il loro lavoro in realtà e in paesi diversi culturalmente.

In Europa si sono sviluppate partnership e portali culturali dedicati ai musei, consapevoli della varietà di interessi e di obiettivi tra gli attori dei diversi paesi, ma al tempo stesso considerano il museo come il centro delle tematiche culturali, sociali ed economiche.

I musei, per il raggiungimento di obiettivi ambiziosi fissati a livello nazionale ed europeo, oltre a organizzarsi internamente per rendere possibili percorsi di apprendimento, devono considerarsi organizzazioni attive che necessitano di confrontare le proprie competenze con le altre comunità e con tutti gli stakeholder. Tra le collaborazioni più importanti si ricordano: Icom, Creative CH, Ecsite, Eunamus, Emf, Lem, Nemo, V-Must. (Cataldo, 2014)

- **Icom** (International Council of Museums) è un'associazione non governativa fondata nel 1946 ed è associata all'UNESCO. È la più importante organizzazione internazionale di musei e di professionisti museali, è governata a livello

internazionale in maniera gerarchica ed è composta da Comitati Nazionali e Comitati Internazionali. Nel nostro paese ha l'obiettivo di preservare, assicurare la continuità e comunicare ad un pubblico molto vasto il valore del nostro patrimonio culturale, materiale e immateriale, grazie all'impegno dei diversi coordinamenti regionali e alla continua attività di ricerca.

- **Creative CH** è un progetto finanziato dalla Commissione Europea con l'obiettivo di rafforzare l'innovazione e la cooperazione tra le istituzioni nel campo del digitale, interessate alla scienza e alla tecnologia. Il suo contributo e impegno si esprimono con l'offerta di opportunità concesse a Comuni e Regioni, i quali incoraggiano nuove iniziative, forme di promozione e di comunicazione per finalità che hanno a che fare con lo sviluppo regionale, del turismo e di partecipazione dei cittadini. È consapevole dei benefici che si possono trarre dalla combinazione e condivisione di contenuti culturali, di conoscenza e di tecnologia così da poter sviluppare progetti sempre più creativi e differenti tra loro. Questi benefici vengono ottenuti tramite il lavoro coordinato di esperti o attraverso forum virtuali dedicati ai giovani artisti e professionisti, che tramite una rete peer-learning condividono conoscenze ed esperienze in tutta Europa aumentando il valore sociale ed economico.

- **Ecsite** (European Network of Science Centres and Museums) è un network che collega tra loro musei e science centre stabilendo contatti tra professionisti della comunicazione della scienza in oltre 400 istituzioni presenti in 50 paesi. È una rete

che permette ad esperti di confrontarsi su tematiche scientifiche così da sviluppare un dialogo tra i direttori dei centri scientifici europei e dei musei. Negli ultimi due anni ha realizzato i primi due gruppi tematici o T-gruppi, comunità costituite da esperti di istituzioni Ecsite, spinti dalla volontà di condividere esperienze e conoscenze, come ad esempio il gruppo Nature che coinvolge tutti i membri Ecsite interessati alla natura e il gruppo Human interface and explainers che si riferisce all'apprendimento per animatori con ruoli e pratiche di formazione.

- **Eunamus** è un progetto di ricerca triennale sviluppato da gennaio 2010 a gennaio 2013. Con l'analisi dei musei nazionali ha dimostrato che oltre ai compiti insiti di ogni museo, ovvero la raccolta, la conservazione e la messa in mostra di oggetti più significativi per la nazione a cui si riferiscono, riescono anche a far convivere la stabilità del vecchio sistema con il nuovo, sempre in continua evoluzione. In un secondo momento, il progetto si è anche soffermato sul ruolo che i musei potrebbero assumere nel contribuire a diffondere un'immagine di un'Europa più coesa socialmente e di promuovere una cooperazione oltre i confini.

- **Emf** (European Museum Forum) è un'organizzazione non-profit europea attiva da 35 anni, impegnata nel miglioramento dei musei europei e nella loro pubblicizzazione. Ogni anno organizza l'European Museum of the Award Ceremony, pubblica un opuscolo dove si elencano i partecipanti e premia i migliori musei che si sono interfacciati da poco tempo con il sistema museale.

- **Lem** (The Learning Museum) è un progetto sostenuto da 23 partner provenienti da 17 paesi europei e dagli Stati Uniti D'America. È finanziato dal *lifelong learning programme grundvig* e mira a creare una rete e uno spazio web destinato a collegare musei e altre istituzioni culturali tra di loro. L'idea di fondo da cui parte il progetto è quella di sottolineare come i musei non siano solo luoghi dove si può concretizzare lo sviluppo dell'apprendimento personale, ma bensì identità che devono riuscire ad imparare dal pubblico, dalla comunità e dagli stakeholder, dimostrando le loro capacità di promozione e sviluppo di diversi paesi europei.

- **V-Must** (Virtual Museum Transnational Network) è una rete transnazionale a cui partecipano 10 paesi europei e 2 paesi extra-europei (Egitto e Bosnia). Il progetto nasce dalla notevole attenzione dimostrata da parte del pubblico verso il settore tecnologico e di conseguenza del museo virtuale in tutta Europa. La sua *mission* più grande è quella di dotare il patrimonio culturale di strumenti sempre più all'avanguardia così da sviluppare i musei virtuali ritenuti più educativi. Anche il nome rispecchia in pieno il concetto rivoluzionario di museo virtuale sottolineando come i musei più sviluppati in senso tecnologico e più aperti al cambiamento siano sempre "un must" rispetto agli altri.

- **Nemo** (Network of European Museum Organizations) è un network costituito da organizzazioni museali dei paesi dell'Unione Europea, nato per garantire loro una perfetta sistemazione nello sviluppo culturale europeo. Organizza conferenze annuali dei rappresentanti e degli esperti dei paesi membri e comunica attraverso le

sue newsletter mensile e attraverso il suo sito, ricordando anche presso i responsabili politici l'importanza sociale e il ruolo che rivestono i musei.

Analizzando e comparando queste partnership europee, emerge come l'idea di un profondo e continuo coordinamento tra organizzazioni e professionisti museali sia alla base del miglioramento e del progresso tecnologico, a cui auspicano le istituzioni museali soprattutto nei tempi moderni. Conoscendo la natura alquanto frammentata della realtà italiana, costruzioni di partnership potrebbero rappresentare la soluzione migliore per la realizzazione di un progetto comune. Infatti, la condivisione di risorse materiali, immateriali e di competenze specifiche, rappresentano il fulcro della logica del lavoro in rete, così che ogni museo possa considerarsi una piccola parte integrante di un sistema più ampio e complesso.

A volte la sperimentazione di iniziative imprenditoriali innovative e tecnologicamente all'avanguardia viene ostacolata o semplicemente ritardata da norme e processi burocratici complessi, determinando l'assenza di condizioni per lo sviluppo di iniziative e di idee volte al miglioramento della competitività e in questo caso specifico di un rallentamento significativo dell'efficienza e dell'efficacia operativa.

Una condizione imprescindibile per potersi sviluppare in senso digitale e successivamente trasferire i benefici della tecnologia in processi operativi è innanzitutto legato alla necessità di individuare precise responsabilità gestionali e figure professionali, con una mentalità in grado di saper cogliere ed apprezzare il

cambiamento e che tramite il proprio spirito di iniziativa riescano ad organizzare e guidare in un'unica direzione il lavoro di tutti i professionisti. Infatti, l'assenza di una chiara configurazione delle linee di comando, può rendere complicata l'identificazione sia di indici per misurare la performance museale, sia di precise responsabilità gestionali, sottolineando come una mancata coordinazione tra i principali responsabili potrebbe non condurre all'ottenimento dei benefici sperati. (Chirieleison, 1999)

Un altro presupposto sta nel saper organizzare in modo definito risorse materiali, asset tecnologici e personale specializzato, indispensabili per il coordinamento e per la diffusione di idee, iniziative e progetti tra diverse realtà museali.

Questo insieme di condizioni che facilitano lo sviluppo del processo tecnologico e l'implementazione di progetti avanzati in ambito digitale, è necessario per il proseguimento di attività museali anche in situazioni di emergenza, laddove l'impossibilità di organizzare visite e incontri nei tipici luoghi museali, deve lasciare spazio a metodi alternativi di visite guidate. Questo scenario si sta manifestando in questi ultimi mesi in Italia, dove l'emergenza da Coronavirus ha obbligato molti musei italiani ad adattarsi e ad adoperarsi affinché collezioni museali e percorsi guidati possano continuare ad essere apprezzati e seguiti anche in modo virtuale.

La digitalizzazione e il progresso tecnologico vengono utilizzati per dematerializzare i luoghi fisici museali e per condividere informazioni e contenuti

in tempo reale grazie all'azione sinergica di professionisti con spiccato senso di collaborazione, che operano in un ambiente connesso.

Questa nuova realtà e la celerità con cui le istituzioni museali devono adattarsi e sostenere le nuove iniziative, rendono complesso il lavoro di esperti, impegnati profondamente nella conoscenza del Web e dei comportamenti sociali, che automaticamente vengono veicolati dalle piattaforme scelte per la condivisione dei contenuti museali. L'estensione dell'utilizzo del Web per l'apprendimento e per visite guidate virtuali ha profonde implicazioni sul modo in cui i visitatori concepiscono il museo: sia in quanto edificio fisico mai visto prima che viene conosciuto e visitato, sia in quanto entità digitale che rende possibile la visita a distanza, tramite la possibilità di entrare da ambienti privati, nelle collezioni oggetto delle mostre, attraverso pc e dispositivi mobili.

Si tratta di una vera e propria rivoluzione digitale sviluppatasi sia con l'aiuto di sistemi virtuali che permettono di sfruttare al meglio piattaforme online e appropriarsi dei benefici che ne derivano, sia con nuovi approcci gestionali e organizzativi che si sono evoluti in modo repentino, per stare al passo coi tempi.

Dal punto di vista dell'efficacia, queste nuove modalità di conoscenza e apprendimento personale, sono convenienti per le istituzioni museali, in quanto sembrano poter cogliere un immediato feedback da parte dei visitatori. D'altra parte, nonostante la maggior parte dei musei possieda da anni propri siti Web, si nota come nel 2018 solo il 10% delle strutture possieda un catalogo scientifico

digitale del proprio patrimonio, dove prevalgono i musei di arte antica (23%), di storia e di scienza naturale (16%) che più di altri condividono opere d'arte attraverso strumenti digitali. (https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf)

3. RETI MUSEALI A CONFRONTO

3.1. OBIETTIVI DELLA RICERCA E MODALITÀ DI INDAGINE

Questo capitolo ha l'obiettivo di illustrare un'analisi svolta su due modelli organizzativi a rete delle Marche che, seppur nella stessa Regione, presentano peculiarità territoriali e strutturali significative.

Attraverso la descrizione dei casi presi come riferimento, si è cercato di approfondire il funzionamento del modello organizzativo in rete in ambito museale, evidenziandone le principali caratteristiche, funzionalità, punti di forza e di debolezza. Si sono voluti evidenziare gli aspetti in comune delle due realtà, come ad esempio l'ideologia di fondo e le motivazioni che hanno spinto a scegliere questo modello organizzativo, non tralasciandone le diversità, che senza dubbio sono motivo di riflessione. Per quanto riguarda la prospettiva strategica, si è cercato di identificare quali funzioni, servizi e competenze dovrebbero essere migliorate o ripensate in seguito all'appartenenza al circuito museale.

Per prima cosa si è analizzata la tematica nel contesto in generale e poi, tramite aspetti teorici relativi al modello organizzativo a rete (che da anni si è sviluppato in numerosi contesti), si sono approfondite le tematiche analizzate con esempi. Questo è avvenuto attraverso l'analisi dei casi, tramite l'integrazione di dati oggettivi richiesti alle strutture museali ed inviati via e-mail e opinioni emerse nel corso delle

interviste ai rispettivi responsabili di gestione. Le interviste sono state condotte tramite un questionario strutturato, composto da diciassette domande aperte rivolte ai responsabili gestionali in egual maniera, in modo da poter comparare le risposte ed elaborare confronti tra le due realtà. Come rappresentante di Pesaro Musei è stato intervistato Luca Montini, responsabile di gestione, coordinatore e progettista all'interno del circuito pesarese, mentre per Musei Piceni è stata interpellata Monica Cameli, ex rappresentante del Consiglio Direttivo.

Uno strumento di ricerca finalizzato alla rilevazione di dati e informazioni come l'intervista, in quanto interazione sociale, contiene in sé un elevato potenziale di distorsione.

(<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/intervista/index.html>)

Per questo motivo, è stata adottata la tecnica della registrazione delle risposte date su supporto digitale, chiedendo a tal fine il consenso degli intervistati e precisando che le informazioni raccolte rimarranno strettamente confidenziali.

3.2. CARATTERISTICHE DELLE RETI ANALIZZATE

Sono stati analizzati Pesaro Musei e Musei Piceni, due Sistemi museali organizzati in rete nella Regione Marche.

I criteri adottati che hanno portato alla scelta delle due strutture all'interno della Regione Marche sono quelli territoriali, della diversità strutturale e della

disponibilità mostrata dai responsabili gestionali di sottoporsi all'intervista e di collaborare al progetto.

Nel 2009 il Consiglio regionale delle Marche procede all'avvio del Distretto Culturale delle Marche, attraverso una serie di azioni politiche. Vengono pubblicate le "linee per lo sviluppo del Distretto Culturale delle Marche", che è considerato un sistema di relazioni, ovvero un network comprendente soggetti pubblici e privati. Lo scopo è quello di governare le dinamiche del settore culturale e sostenere adeguatamente i programmi di sviluppo locali.

(Cataldo, 2014)

Le attività avviate dal Distretto Culturale delle Marche possono considerarsi quelle della focalizzazione sulle specializzazioni strettamente culturali e l'analisi e incremento delle collaborazioni o iniziative complementari con queste e quelle non necessariamente culturali.

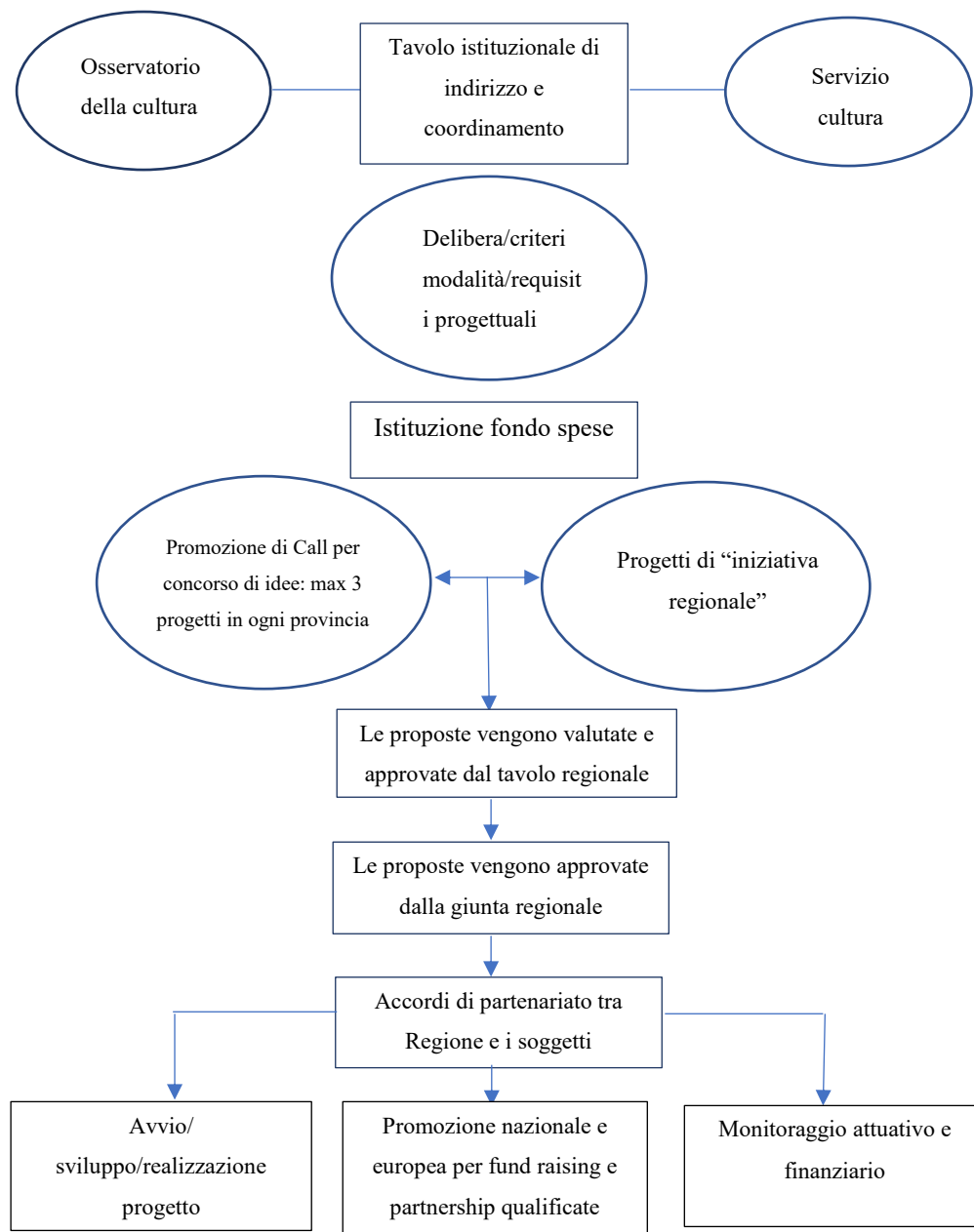


Immagine da: Deliberazione della Giunta Regionale n.1467 del 23 Ottobre 2012

citato in Cataldo, 2014

Nelle Marche il concetto di distretto culturale evoluto si sviluppa in accordo alle disposizioni sul tema “le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare”, contenute nel Libro verde della Commissione Europea del 27 aprile 2010.

Il progetto si definisce come un’azione strategica, rivolgendosi al settore creativo culturale con il programma “Europa creativa” del 2011, che vede l’Unione Europea impegnata nel sostegno delle industrie culturali e creative (nel periodo 2014-2020).

Nel 2011 il Comune di Pesaro ha bandito una gara di appalto per la concessione e per la gestione integrata non di un circuito, bensì di due strutture museali (Casa Rossini e Palazzo Mosca). Questo perché il soggetto privato, denominato Sistema museo, è una cooperativa nazionale con sede a Perugia che cerca soggetti disponibili ed esperti nella gestione delle strutture ubicate su più regioni del territorio. La differenza con un museo indipendente che si autogestisce è che tutte le attività chiamate “servizi aggiuntivi” (biglietteria, bookshop, servizi educativi, visite guidate e attività di valorizzazione culturale tipo mostre temporanee o eventi più grandi tipo conferenze), vengono svolte dalla società cooperativa. Il vantaggio di avere un soggetto privato è quello di avere una burocrazia snella che può permettersi con un suo bilancio, un suo budget e a fronte di un corrispettivo fisso (perché il comune fornisce una parte fissa) di realizzare attività facendo un lavoro da veri e propri imprenditori della cultura. Gran parte dei ricavi mobili, come quelli proveniente dal bookshop o dalle biglietterie spettano al cessionario a fronte di attività e di lavoro coordinato. Grazie a questo appalto lungo 10 anni, Sistema

Museo ha cominciato a fare investimenti e quindi progettazione. Così negli anni 2012-2013 è stato riallestito Palazzo Mosca (investimento precedente era di molti anni prima, precisamente del 1937). Negli anni, tramite estensione di servizi, si è ampliato il raggio di azione e il concessionario privato ha cominciato a gestire anche le altre strutture che fanno parte del Sistema, come il Museo Nazionale Rossini (di cui hanno curato la progettazione, la realizzazione e la gestione seguita dall'inaugurazione l'11 giugno 2019). Il circuito museale si è costituito step by step e la cooperativa, partecipando a gare di appalto in tutta Italia per la gestione dei musei, presenta varie ramificazioni nel territorio italiano.

Le sedi principali che compongono la rete museale sono

(<https://www.pesaromusei.it/>):

- I Musei Civici di Palazzo Mosca un tempo residenza di una delle più importanti famiglie della nobiltà pesarese. Divenuto di proprietà comunale dopo vari passaggi, viene scelto come sede dei Musei Civici, fino ad allora ospitati a Palazzo Ducale
- Casa Rossini che si presenta completamente rinnovata grazie a un intervento di riqualificazione strutturale e innovazione contenutistica tramite nuovi strumenti multimediali
- Museo Nazionale Rossini che tramite un percorso scandito in dieci sale ambientate di volta in volta nel contesto storico, tra luoghi e personaggi, segue le tappe biografiche del musicista

- La Sonosfera che è fruibile come strumento multifunzionale semistabile a Palazzo Mosca e rappresenta uno straordinario strumento di divulgazione sia scientifica che per un pubblico più ampio, arrivando a coprire una serie di ambiti legati alla ricerca nelle scienze e nell'arte, all'educazione ecologica ed estetica.
- L'area archeologica di via dell'Abbondanza (nota anche come Domus di via dell'Abbondanza), esempio di abitazione signorile della prima età imperiale romana i cui reperti emersi durante lo scavo sono stati musealizzati all'interno due vetrine dedicate all'epoca romana e alle fasi medievali e rinascimentali.
- L'Area archeologica e l'Antiquarium di Colombarone, sito ricco di tracce architettoniche e con museo adiacente con i reperti degli scavi
- La Pescheria dal 1996 è sede del Centro Arti Visive, istituzione comunale la cui finalità è di promuovere mostre di arte contemporanea e design
- Palazzo Ciacchi fa parte del circuito di Pesarese da giugno 2018, grazie ad una nuova convenzione stipulata tra Confindustria Pesaro Urbino, che dal 1981 ha qui la sua sede, ed il Comune di Pesaro
- Museo Benelli è una realtà nata dalla collaborazione del Comune di Pesaro del Moto Club T. Benelli e del Registro Storico Benelli, a cui si è aggiunta la partnership con l'Associazione Terra di Piloti e Motori. Oggi sono in

esposizione permanente 150 motociclette Benelli e MotoBi dai primi modelli degli anni venti fino all'attuale produzione.

- La sinagoga ritenuta a lungo luogo di rito spagnolo o Sefardita e si è creduto che fosse fondata da esuli semiti giunti prima ad Ancona

Passando ad analizzare la rete Musei Piceni, con l'organizzazione in rete si prevedeva la valorizzazione e promozione integrata dei luoghi del Museo Diffuso, mediante erogazione di servizi comuni e la realizzazione di iniziative idonee al miglioramento dell'accessibilità del patrimonio culturale. L'accordo iniziale risale al 2003 con la volontà di partecipare a un bando di finanziamenti regionali con fondi europei per la ristrutturazione o riallestimento *ex novo* di musei. Ha aderito al progetto di promozione finanziato dal GAL Piceno Scarl denominato "Piceno Senso Creativo" che ha portato alla realizzazione del circuito museale.

"Il progetto intende infatti proseguire il percorso metodologico attivato dall'accordo di programma tra le amministrazioni, affidando al Museo il ruolo di protagonista quale strumento di sviluppo culturale del territorio".

(<http://www.museipiceni.it/page.asp?id=103000100>)

Dalla deliberazione del Consiglio Direttivo si legge che la nascita della rete dovrebbe rappresentare una sorta di "bussola" per un viaggio culturale in un territorio straordinario. Lo scopo è quello di accrescere e promuovere la missione educativa di ogni singolo museo e di ogni singola struttura espositiva attraverso la collaborazione e coordinamento.

Il sistema si propone di (Deliberazione del Consiglio Direttivo del 10 giugno 2016):

- Sostenere la conoscenza e l'accessibilità dei musei del Piceno con l'aiuto di un'offerta turistica-culturale integrata
- Agevolare il coordinamento territoriale di governance delle azioni di divulgazione e valorizzazione del patrimonio museale

Aderiscono al Sistema Museale Piceno (SMP) i Comuni della Provincia di Ascoli Piceno che possiedono un museo collocato nel territorio comunale, le reti Museali già produttive nella Provincia di Ascoli Piceno e le strutture museali private attive in questo stesso territorio.

Nonostante esistessero da tempo realtà più piccole (ad esempio i Musei Sibillini e quelli Sistini che riuniscono i dieci musei della diocesi di San Benedetto Del Tronto), l'idea di costituire una rete museale nel territorio Piceno nasce nel 2016.

Ad oggi i Musei comunali aderenti alla rete sono quelli di: Ascoli Piceno, San Benedetto Del Tronto, Acquaviva Picena, Castignano, Cossignano, Castel Di Lama, Massignano, Montemonaco, Monteprandone e Montedinove.

Per quanto riguarda le strutture private, fanno parte della rete museale: i Musei Sistini di San Benedetto Del Tronto, Ripatransone e Montalto delle Marche, il Museo diocesano di Ascoli Piceno, il Museo Marcucci Di Ascoli Piceno e il Museo di arte sacra di Comunanza.

Gli obiettivi che si pone il SMP sono (Deliberazione del Consiglio Direttivo del 10 giugno 2016):

- Analizzare, studiare e valorizzare il patrimonio culturale territoriale
- Collaborare con le altre realtà museali, scambiandosi informazioni, materiali ed esperienze
- Verificare gli standard minimi di qualità
- Attivare percorsi di formazione per la qualifica del personale già operativo all'interno dei musei e a quello ancora da reclutare
- Favorire lo sviluppo di progetti di Didattica Museale
- Incrementare la visibilità della rete attraverso tutti gli strumenti idonei (sito internet, logo comune, pieghevole illustrato, guide dei Musei, sviluppo di percorsi culturali ecc.)

3.3. STRUTTURE MUSEALI A CONFRONTO

3.3.1. Obiettivi della rete e principali caratteristiche

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di realizzare un'analisi comparativa tra i due diversi assetti organizzativi e capire i rispettivi punti di forza e debolezza in un'ottica di miglioramento delle prestazioni museali e di valorizzazione del patrimonio culturale. Per quanto riguarda le caratteristiche strutturali e le finalità dell'aggregazione in rete, dalle interviste si sono riscontrate numerose similitudini ma anche divergenze significative tra le due strutture museali. Pesaro Musei è un'aggregazione che si è formata gradualmente con l'aiuto dell'amministrazione comunale, ovvero del sindaco di Pesaro e dell'assessorato alla cultura. Al momento è un modello prevalentemente informale, nel senso che non possiede uno statuto proprio e nasce come uno strumento più che altro comunicativo. A differenza, la cooperativa che ne è proprietaria ha un proprio statuto, regolamento e consiglio di amministrazione quindi si può sostenere che esiste come entità giuridica. L'idea principale dell'organizzarsi in rete era quella di aumentare il numero di visitatori e portare sempre più pubblico all'interno delle strutture museali, a beneficio del soggetto privato che ne è tutt'ora proprietario. Nel 2012 il programma era quello di allargarsi in un raggio di cinquanta km e quindi aumentare notevolmente il pubblico nell'area di azione presa come riferimento. Oggi invece, dato il sistema più complesso in cui sono inserite le strutture museali e viste le caratteristiche peculiari

di ognuna (ad esempio il Museo Nazionale Rossini è interamente dedicato alla vita del compositore Rossini e alla sua musica), i visitatori interessati inevitabilmente non sono più soltanto locali, ma esperti e amanti della musica su scala internazionale.

Il responsabile gestionale di Sistema Museo sostiene che il target desiderabile (per ragioni economiche) è quello delle famiglie: va accolto, compreso e soddisfatto nelle sue necessità, anche tramite attività didattiche e servizi educativi. Infatti, essendo impensabile poter far sopravvivere una struttura museale con un pubblico di soli esperti o intenditori, è necessario ampliare l'offerta e coinvolgere sempre maggior pubblico, con l'aiuto di attività didattiche scolastiche e familiari.

A differenza di situazioni in cui i comuni gestiscono i musei, dove spesso viene reclutato personale proveniente dalle fasce protette e quindi poco formato, Pesaro Musei consente una maggiore produzione culturale, grazie a figure professionali qualificate. Infatti, lavorando in maniera imprenditoriale e con un'organizzazione ben strutturata e coordinata, si facilita l'ottenimento di ricavi e conseguentemente il reinvestimento degli stessi in progetti innovativi. La cooperativa proprietaria è a mutualità prevalente, ovvero si avvale prevalentemente di apporti di beni e/o servizi dei soci per l'espletamento delle diverse attività. Il vantaggio di avere come proprietario un soggetto privato certamente facilita la rapidità dell'apparato organizzativo rispetto al sistema pubblico, che è caratterizzato da processi burocratici sicuramente più lenti. Non sempre però, il modello proprietario privato

è privilegiato perché ad esempio nel periodo in cui ci troviamo, di crisi economica dovuta al covid-19, il modello ricavo - investimento trova numerose difficoltà di implementazione. Questo perché, nel momento in cui calano i ricavi inevitabilmente diminuiscono gli investimenti delle strutture museali e quindi di conseguenza si riduce la produzione e valorizzazione culturale. In questo modello “più liberale” rispetto a un modello statale conservativo, visto il periodo difficile degli ultimi mesi, si devono fare valutazioni su un bilancio con pochi ricavi e quindi considerare come soluzione strategica la diminuzione di alcuni costi. Per quanto riguarda le strutture centrali non esiste una formula precostituita, cioè il fatto di lavorare con più comuni ha contribuito alla formazione di assetti variabili, dipendenti dalla diversità delle realtà museali. Nell’area di lavoro di Pesaro non esiste un’organizzazione “per struttura”, si è organizzati come area di lavoro singola dentro l'azienda Sistema Museo e l’organigramma aziendale struttura settori ed aree di lavoro. Le figure professionali che svolgono il proprio lavoro in azienda per area di lavoro (di area in area gli assetti possono essere diversi sulla base dei servizi erogati) sono le seguenti:

- Direttore
- Responsabile
- Coordinatore dei servizi

Sono presenti anche dei gruppi di lavoro interni specifici che si occupano di manutenzione/allestimenti, didattica, servizi educativi e servizi tecnici per eventi, mentre l'ufficio stampa viene gestito da un professionista esterno.

L'azienda ha inoltre alcuni settori interni come i servizi educativi, le librerie, i servizi per il turismo, le mostre temporanee, la comunicazione, i *call center* e il magazzino. <<L'alchimia di un'efficace cooperazione va costruita sulla base degli obiettivi prefissati, delle risorse a disposizione e sulla base del contesto di appartenenza>> ha sottolineato Luca Montini. Ci vuole una certa creatività per poter combinare al meglio queste variabili e creare le giuste condizioni per un ambiente collaborativo e incline alla condivisione.

La gestione di Pesaro Musei è prevalentemente diretta, nel senso che la rete svolge tutte le attività in comune, come ad esempio quelle della biglietteria, manutenzione ordinaria, organizzazione di mostre ed eventi, insieme ad altri servizi come quelli educativi per bambini. Ciò che il Comune di Pesaro continua a gestire e a tutelare è il patrimonio culturale, vista la sua natura di bene pubblico messo al servizio della collettività. La valorizzazione del patrimonio culturale viene definita dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio e si riferisce a “tutte le attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio”.

(<http://valorizzazione.beniculturali.it/it/progetti-e-interventi-2/accessibilita-e-fruizione-del-patrimonio-culturale.html>)

Quindi, è il Comune che si occupa di tutte quelle attività essenziali e dirette alla valorizzazione del patrimonio, come i restauri delle opere all'interno delle strutture museali, la manutenzione degli immobili e la manutenzione straordinaria (ad esempio la costruzione di nuove ali del museo). Anche con assessori, dirigenti e con tutta l'amministrazione comunale, in quanto espressione del voto dei cittadini, è essenziale mantenere una relazione costante e collaborativa, a prescindere dalla natura privata della concessione.

Dall'altra parte Musei Piceni nasce dall'idea del Bacino Imbrifero Montano Del Tronto (BIM Tronto), che aveva come scopo quello dell'unificazione di tutti i musei della Provincia, indipendentemente dalla proprietà e della tipologia museale.

L'obiettivo era quello di creare un soggetto che riuscisse a coordinare le attività didattiche e promozionali dei singoli musei e quindi soprattutto creare una realtà abbastanza grande da poter ottenere fondi di finanziamento che da soli era difficile procurarsi. A seguito del terremoto del Centro Italia si è verificato un rallentamento del progetto e di conseguenza dei lavori della rete, così da rinviare la data di costituzione al 12 giugno del 2017, momento in cui nasce ufficialmente la rete. Con l'approvazione del Sistema Museale Piceno avvenuta l'8 settembre 2017 e con l'elezione del Comitato tecnico, organo di indirizzo della rete museale, si comincia a operare in maniera pratica.

Musei Piceni non è un'entità giuridico-organizzativa, ovvero non ha una sua costituzione giuridica o registrazione ufficiale, ma è un soggetto che esiste a tutti

gli effetti, dato che ogni proprietario museale ha sottoscritto un protocollo d'intesa che successivamente è stato ratificato da ogni partecipante al progetto.

<<La *mission* della rete è quella di promuovere l'identità culturale locale del piceno attraverso le sue molteplici manifestazioni e favorire un ritorno economico di cui possono usufruire le imprese e le comunità locali>> ha sostenuto Monica Cameli. Si cerca di lavorare anche a beneficio delle aziende e delle imprese del territorio, nonostante non siano collegate direttamente all'industria culturale ma ad altri settori, come quello manifatturiero, gastronomico, industriale, ecc.

È una realtà fortemente campanilistica dove spesso <<si ignora l'esistenza del vicino al di fuori dei confini comunali>>, così come ha dichiarato nell'intervista Monica Cameli. Certamente uno dei punti di forza dell'appartenenza a un sistema più ampio è quello della reciproca conoscenza delle realtà circostanti e il fatto di stare tutti in rete fa sì che i partecipanti siano consapevoli della presenza degli altri membri e delle loro procedure di gestione. Inoltre, il fatto di far parte di una rete che riunisce più soggetti facilita la possibilità di intercettare fondi di finanziamento a livello regionale, nazionale e anche europeo e risparmiare nelle azioni di promozione, visto che in questi casi vengono svolte in maniera congiunta. In futuro l'idea è quella di condividere alcune figure professionali che possano lavorare su più realtà museali perché un piccolo museo non può permettersi autonomamente l'erogazione di stipendi di figure professionali specializzate (come ad esempio quello di un direttore, curatore o restauratore). Uno dei punti di debolezza, forse il

più rilevante che è emerso dall'intervista è che ogni museo continua a essere gestito completamente in maniera autonoma, perciò la rete non ha potere riguardo la bigliettazione, le aperture o altri servizi. La gestione diverge da un museo all'altro e ogni proprietario conduce la propria struttura museale a seconda dei suoi interessi e obiettivi, senza dipendere da un sistema comune. Anche se la maggior parte delle realtà sono a ingresso gratuito, ogni museo continua a mantenere il suo biglietto di ingresso e non ne è previsto uno comune che consente la visita di più strutture del territorio piceno. La struttura centrale comprende soltanto l'organo di indirizzo, ovvero il Comitato tecnico con sede ad Ascoli Piceno (non è vincolante: i partecipanti alla rete possono riunirsi in assemblea anche in un luogo diverso). È composto da 13 membri, i cui rappresentanti sono stati nominati da proprietari, diocesi e privati, i quali hanno espresso una propria preferenza e trasmesso il nominativo del proprio referente. Oltre al Comitato tecnico non c'è nessun altro organo di indirizzo, i membri vengono coordinati dal Presidente del bacino imbrifero o di un suo rappresentante e in futuro sostituiti dai direttori.

La maggior parte dei musei è gestita direttamente dall'ente proprietario, nel senso che ogni struttura è indipendente e persegue gli obiettivi con i mezzi a disposizione e con le strategie che ritiene più adatte. Sono presenti anche realtà più grandi (come il Comune di San Benedetto Del Tronto e Ascoli Piceno), in cui la gestione è prevalentemente indiretta. Queste, hanno preferito appoggiarsi a proprietari, diocesi e comuni, dando in concessione la gestione del museo a cooperative.

3.3.2. Possibili sinergie e modalità di coordinamento

Per quanto riguarda il funzionamento vero e proprio della rete, ovvero le attività in comune tra i nodi, i meccanismi di coordinamento e le figure professionali da inserire all'interno delle strutture museali per un miglior funzionamento del sistema, dalle interviste sono emerse alcune peculiarità.

In Pesaro Musei la principale attività svolta in cooperazione con le altre strutture è il servizio di biglietteria, con possibilità di acquistare il biglietto unico oppure una card. Il biglietto unico consente ai clienti la visita di almeno tre strutture che compongono il circuito museale. Questa possibilità di un unico acquisto, ha cominciato a svilupparsi nel 2012, periodo in cui questa strategia non era implementata da così tante strutture come oggi e che per questo, non trovava consenso da parte dei visitatori. Infatti, prima della riforma Franceschini i musei statali prevedevano numerose fasce di gratuità (ad esempio per gli over 65) e i prezzi dei singoli biglietti erano molto bassi (si pensi che la visita al Palazzo Ducale di Urbino costava soltanto quattro euro). A quel tempo il biglietto unico comprendeva la visita a Casa Rossini e ai Musei Civici e quindi paragonato all'offerta di Urbino o in generale del resto di Italia, non trovava il consenso della maggioranza del pubblico.

La card (Pesaro cult) è pensata per i locali o frequentatori assidui dei musei, ha la durata di un anno, si abbina al biglietto unico e ha un costo di tre euro. Consente la

visita gratuita di alcuni punti di interesse (la pescheria, l'area archeologica di Colombarone e a breve di Casa Gentiletti), di visitare le strutture a metà prezzo e prevede sconti su alcune attività. Altre iniziative di Pesaro Musei svolte in collaborazione tra i musei della rete sono le mostre diffuse, che negli ultimi anni hanno trovato consenso da parte di un gran numero di visitatori.

Negli ultimi anni Pesaro Musei ha ospitato numerose mostre temporanee, così da facilitare l'ingresso di ingenti flussi di visitatori ed esperti, in determinati periodi dell'anno. Esempi di mostre che hanno consentito un notevole aumento del numero dei visitatori sono: la mostra Leonardo-Raffaello nella sala Morganti di Fano, (che ha esposto cinque disegni del Codice Atlantico di Leonardo Da Vinci), la mostra Rossini 150 nel 2018 (anno delle celebrazioni per i 150 anni trascorsi dalla morte di Gioachino Rossini) e nel 2017 Rinascimento Segreto a cura di Vittorio Sgarbi allestita a Palazzo Ducale e nelle Sale del Castellare a Urbino, nel Museo Archeologico e Pinacoteca del Palazzo Malatestiano a Fano e nei Musei Civici di Palazzo Mosca a Pesaro.

L'ultima mostra organizzata è quella sulla storia d'Italia dal 1958 al 1982, raccontata attraverso la Musica e la canzone d'autore, che riesce a descrivere i fatti e a far rivivere le emozioni e i cambiamenti avvenuti in quell'arco di tempo.

Il percorso espositivo è suddiviso in quattordici aree tematiche in grado di coinvolgere tanto chi quegli anni li ha vissuti in prima persona, quanto le generazioni più giovani, trasportando tutti i visitatori in un percorso sensitivo fatto

di immagini e suoni di canzoni in sottofondo. Questa iniziativa si è sviluppata su due sedi: Torino l'ha ospitata nel 2019 e Pesaro nel 2020, stabilendo l'inizio della mostra nel Museo Civico e la fine della stessa nel Museo Nazionale Rossini (con il biglietto unico viene data la possibilità di visitare entrambe le strutture).

Le figure professionali che svolgono il proprio lavoro in più strutture museali sono ragazzi laureati e quindi personale formato e qualificato, storici dell'arte e professionisti che conoscono e sanno muoversi in più aree tematiche. Infatti, un requisito imprescindibile per l'assunzione all'interno del sistema-rete è quello dell'interdisciplinarietà e della conoscenza informatica. <<Oggi non basta più essere competenti, possedere buone capacità comunicative per svolgere efficacemente il lavoro in rete ma è essenziale conoscere in modo approfondito il mondo del digitale non solo in termini di comunicazione ma tutto l'ecosistema intorno (il sito web, i canali social, i multimedia, la divulgazione, l'apparato touchscreen, il mapping ecc.)>> specifica Luca Montini.

Negli ultimi anni e con l'avvento della digitalizzazione, aumenta la necessità di personale che sia in grado di gestire autonomamente il mondo del digitale e di comprendere anche a livello tecnico e non solo divulgativo i possibili miglioramenti e le probabili conseguenze delle azioni concretizzate. L'ottica odierna è quella di far parte di un team di professionisti, dove sono comprese figure professionali museali standard come lo storico d'arte e l'archeologo, che pongono le basi nel contenuto artistico per l'implementazione delle strategie e dei piani di azione ed

esperti informatici più inclini alla creatività che sono in grado di gestire il contenitore espositivo delle tematiche da analizzare. Vista la flessibilità e la tempestività organizzativa richiesta per l'allestimento delle mostre temporanee, è indispensabile avere in organico figure capaci di organizzare autonomamente il lavoro senza doversi rivolgere a professionisti esterni, consentendo di risparmiare notevolmente tempo e risorse. Altre figure maggiormente specializzate, come ad esempio i curatori di mostre particolari, possono anche non essere presenti all'interno dell'organizzazione, ma chiamate successivamente in caso di necessità e quindi in veste consulenziale.

Dovendo fare cose complesse, con l'obiettivo primario della produzione e valorizzazione culturale, sono indispensabili figure professionali che sappiano fare progettazione, organizzare servizi educativi per scuole e famiglie, visite guidate e soprattutto che abbiano competenze digitali.

Si è passati da una modalità passiva di gestione in cui la cosa fondamentale era quella di apertura delle strutture museali per più tempo possibile, all'idea di museo che cerca di coinvolgere e di essere un'attrazione su tutto il territorio. In un appalto di servizi, dove ciò che conta è l'erogazione di una prestazione e non la realizzazione di un'opera, la cultura organizzativa non è così radicata tra i partecipanti. Infatti, i legami con il soggetto gestore risultano essere più blandi ed è importante soltanto svolgere i servizi essenziali del museo come ad esempio la bigliettazione o l'apertura delle sale a orari stabiliti, con il rischio di far passare in

secondo piano le attività di mantenimento e conservazione delle opere all'interno delle strutture.

Con un soggetto privato gli aspetti organizzativi diventano più snelli, meno burocratici e tutta l'organizzazione dovrebbe essere incline a condividere una cultura organizzativa di fondo. Un decennio fa l'obiettivo primario della valorizzazione non era così comune tra le realtà museali e anche gli ambienti interni e gli spazi esterni non erano sfruttati al meglio (si pensi che Piazza Mosca, adiacente a Palazzo Mosca era un parcheggio, lo stesso museo in quegli anni era in grande difficoltà e con pochi visitatori).

I soggetti gestori si sono sempre impegnati nella progettazione di mostre ed eventi, anche se in misura inferiore rispetto ai tempi odierni, data la natura prevalentemente attiva che oggi contraddistingue tutta l'organizzazione.

Passando ad analizzare il funzionamento della rete picena e le figure professionali da inserire per migliorare la qualità dei servizi museali, dall'intervista è emerso che il Comitato tecnico è l'unico organo in comune a tutte le strutture museali e non ci sono al momento altre figure che svolgono il proprio lavoro in più musei. L'unica attività che i partecipanti alla rete condividono è quella della valorizzazione del patrimonio culturale a largo raggio. Si cerca di lavorare su grandi progetti e non su singole attività o eventi: nel 2018 è stato organizzato l'evento "Natale al museo", che ha raggruppato dieci realtà museali, così da facilitare l'aumento del numero dei visitatori grazie anche all'attività di promozione congiunta.

In questo periodo si sta cercando di far raggiungere a tutte le realtà museali gli standard minimi stabiliti dal ministero, come ad esempio la costituzione di uno statuto a cui far riferimento e la presenza di un direttore museale in ciascuna struttura (ora è presente soltanto nelle realtà più organizzate). Per quanto riguarda le figure professionali si intende far nascere direttori anche in condivisione, che andranno a sostituire tutti i membri del comitato tecnico. Quest'ultimo al momento è formato da personalità che per qualche motivo appartengono al settore culturale, che lavorano nei musei o in altre strutture similari, ma che non hanno incarichi all'interno del Sistema Piceno (tranne qualche eccezione). Al momento la rete picena ha reclutato all'interno dell'organico volontari e personale giovane interessato alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, ma sicuramente non qualificato o specializzato.

La condivisione della cultura organizzativa tra i partecipanti al sistema è uno degli obiettivi fondamentali che si intende perseguire, vista la presenza di "particolarismi campanilistici talvolta anche abbastanza forti".

Per quando riguarda l'obiettivo della valorizzazione del territorio, un progetto importante a cui sta partecipando il Sistema Museale Piceno prende il nome di "Metè Picene". Il suo scopo è quello di far conoscere il territorio attraverso itinerari tematici e percorsi accessibili grazie ai finanziamenti della Fondazione Carisap (Cassa di risparmio di Ascoli Piceno). La realizzazione di questo progetto è facilitata dall'appartenenza a un sistema più ampio e collaborativo e perciò nessun

museo singolarmente sarebbe riuscito a sponsorizzare questo tipo di valorizzazione.

Il consorzio partecipa a bandi regionali del servizio civile, ed ha messo a disposizione un gran numero di volontari affinché aiutassero a mantenere aperte le sedi museali in certi orari, stabiliti autonomamente dalle singole strutture. La rete organizzativa ha certamente consentito una maggiore visibilità dei musei appartenenti al sistema, rendendoli maggiormente attrattivi agli occhi dei visitatori.

A proposito delle modifiche intervenute in seguito all'appartenenza alla rete organizzativa, a Pesaro si sono verificati numerosi adattamenti strutturali. I Musei Civici, ad esempio sono stati rifatti ex novo e riallestiti nel 2013, anche tramite l'utilizzo di bracci metallici innovativi, che tramite il doppio binario consentono la realizzazione di mostre temporanee in maniera molto più agile del solito.

Anche per quanto riguarda i video multimediali che oggi costituiscono una delle più importanti modalità di esposizione dei contenuti, sono state adoperate tecniche all'avanguardia, come l'utilizzo di cavi nascosti che ruotano intorno al perimetro delle sale espositive. Nel 2015 è stata rinnovata Casa Rossini e inaugurata la Domus di Via dell'Abbondanza, scoperta dieci anni prima, musealizzata e arricchita con pannelli esplicativi, didascalie, testi in braille e visite multimediali che ricostruiscono la vecchia domus e la storia della vecchia Pisaurus nella Via Flaminia. Il modello organizzativo a rete ha favorito in dieci anni modifiche sia strutturali sia di contenuti, rinnovi e allestimenti di strutture preesistenti e l'ideazione di nuovi progetti, come la Sonosfera inaugurata in presenza di Dario

Sassoli. Si tratta del primo teatro eco acustico al mondo, dove la produzione è a 360 gradi e nelle cui pareti sono collegati 45 speaker che possono ricreare qualsiasi suono in ambiente 3D. Nasce per idea del Prof. Monacchi (che insegna eco acustica al Teatro Rossini) e si tratta di un'attività innovativa e di sensibilizzazione ambientale interessante a livello internazionale.

In Pesaro Musei grazie all'organizzazione in rete, si è visto un notevole incremento di famiglie e scuole, che annualmente rappresentano il target più significativo in termini quantitativi.

Non ci sono requisiti specifici per aderire al sistema, ma visto che il soggetto gestore è una cooperativa che fa gare di appalti, non può venir gestita qualsiasi struttura museale. Si tende a prendere concessioni dal Comune di Pesaro e a fare *partnership* sia con musei sia con soggetti privati (ad esempio il Museo Officine Benelli dove le moto sono di soci privati che le mettono a disposizione del pubblico per aumentare la visibilità).

I contributi ottenuti da Pesaro Musei sono prevalentemente finanziamenti pubblici, che rappresentano una base necessaria per il proseguimento dell'attività, perché è difficile pensare di autosostenersi solo con i ricavi della bigliettazione.

Oltre a partecipazioni a bandi regionali quando possibile, vengono erogati anche alcuni finanziamenti privati, seppur in minor misura. Attraverso *l'art bonus*, vengono consentite notevoli detrazioni a beneficio dei mecenati: gran parte degli interventi di Casa Rossini nel 2015 sono stati fatti con questo credito d'imposta. La

raccolta di fondi per un progetto, un'istituzione o un'organizzazione, denominato *fundraising*, non è sempre così agevole, perché necessita di soggetti esperti e relazioni stabili tra i professionisti e le strutture.

Il sistema Musei Piceni sta lavorando a un progetto di inclusività e i contributi ottenuti provengono per la maggior parte da fondi regionali, utili soprattutto per l'eliminazione delle barriere architettoniche (per accessibilità motoria). Prima dell'appartenenza alla rete, soprattutto nei piccoli musei, non era possibile con i soli ricavi finanziare progetti o rinnovare le strutture (come ad esempio facilitazioni per disabili o ipovedenti previste con la partecipazione al progetto Mete Picene).

Il Museo Sistino di Rotella grazie all'appartenenza alla rete, ha raggiunto nel 2019 un'importanza notevole a livello regionale, anche con l'aiuto di mostre che hanno aumentato il numero di visitatori (il prestito di alcune opere da gallerie delle Marche è avvenuto in gran parte al peso che ha acquisito il sistema).

Il solo requisito dell'appartenenza a una rete organizzativa, secondo l'ex rappresentante del consorzio Monica Cameli, non garantisce l'ottenimento di buoni risultati economici. Sono necessarie continue proposte di miglioramento, azioni di coordinamento, obiettivi in condivisione e voglia di lavorare insieme.

Neanche per l'adesione a Musei Piceni sono previsti requisiti dimensionali specifici, ma l'unico attributo necessario per poter appartenere al sistema è quello della territorialità. L'ente proprietario per considerarsi membro effettivo della rete deve soltanto sottoscrivere il protocollo d'intesa che stabilisce le aperture minime

annuali, le caratteristiche minime da garantire all'interno delle strutture museali, che devono essere comuni a tutte le istituzioni.

I contributi finanziari ottenuti sono provenienti in maggior parte da due fondi regionali utilizzati soprattutto per l'adeguamento, l'accessibilità e la creazione del sito internet (il più cospicuo quello proveniente dalla Fondazione Carisap di mezzo milione di euro).

Alla domanda "Risulta più agevole organizzare in rete e coordinare musei integrati su base territoriale o su base tematica?", entrambi gli intervistati si sono mostrati incerti sulla risposta.

Secondo Luca Montini, il settore culturale è quello in cui le distanze sono sempre molto significative e si riscontrano innumerevoli diversità da un territorio all'altro (soprattutto nel caso pesarese dove la cooperativa proprietaria è un soggetto nazionale e deve coordinare più realtà regionali con le proprie particolarità strutturali).

Nonostante la contiguità sui temi, le distanze culturali comportano necessità ed esigenze diverse soprattutto nella parte organizzativa e di coordinamento. Se si affronta un discorso prettamente scientifico/tematico, il fatto di avere a che fare con musei dello stesso periodo storico, può facilitare certamente la coesione e l'inserimento di percorsi condivisi.

Monica Cameli d'altra parte, sostiene che per un buon funzionamento e inclusione di un maggior numero di visitatori, bisognerebbe continuare a lavorare e a sviluppare sia progetti riguardanti l'integrazione tematica sia territoriale.

Ad esempio nei pacchetti turistici è importante sapersi organizzare su base territoriale, così da poter ridurre gli spostamenti e conseguentemente avere benefici sui costi che dovrebbero sostenere i fruitori. Da tenere in considerazione anche l'importanza delle tematiche affrontate nelle diverse strutture, visto il numero crescente di esperti che desidera recarsi nei musei inerenti gli stessi contenuti, indipendentemente dalla distanza.

Secondo Luca Montini, l'appartenenza a un sistema più ampio e il fatto di essere maggiormente visibili all'esterno, facilita la nascita e lo sviluppo di progetti con l'Europa. Ad esempio la Sonosfera e i Musei Civici di Pesaro sono stati realizzati con l'aiuto di finanziamenti provenienti da fondi europei.

Si tratta spesso di fondi FESR⁴⁸ che permettono l'attuazione di mostre temporanee, di eventi e di progetti in particolari periodi dell'anno. Questi non vengono erogati a qualsiasi istituzione museale ma soltanto a quelle in grado di proporre idee creative e tecnicamente attuabili. D'altra parte il Sistema Museale Piceno non ha

⁴⁸ Sono fondi strutturali messi a disposizione dall'Unione Europea per garantire la promozione e la competitività dell'economia regionale e incrementare la coesione sociale, economica e territoriale. Si attua attraverso il Programma Operativo Regionale (POR), uno strumento di programmazione che è in linea con la Strategia Europa 2020 e definisce gli obiettivi prioritari e le iniziative di sostegno. (<https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Fondi-Europei/FESR>)

ancora avuto la possibilità di attingere a fondi europei, ma uno degli obiettivi è proprio quello della realizzazione di nuovi progetti con l'aiuto di finanziamenti esteri.

Entrambi i sistemi museali vorrebbero incrementare l'offerta con nuovi programmi educativi e con nuove proposte culturali, facendo intendere la volontà dei responsabili di svilupparsi maggiormente. Un obiettivo imminente di Pesaro Musei è quello di riaprire tutte le strutture rimaste chiuse a causa del Covid-19, soprattutto la Sonosfera perché si è visto come la pandemia ha influito negativamente anche sulla riuscita di grandi eventi, facendo precipitare il numero di visitatori. Ci sono possibilità di ampliamento e di costruzione ex novo di nuovi progetti, perché il settore culturale per anni è rimasto immutato e poco incline all'innovazione. Negli ultimi anni si parla di esperienza di visita, di concetti un po' più complessi, di multimediale, di audioguide e non più di radiolina, di mapping ecc. È aumentata di parecchio l'importanza dell'esperienza di visita e l'offerta culturale è molto più complessa rispetto a tanti anni fa, considerando le opportunità di valorizzazione di molte strutture museali.

I Musei Piceni hanno altri obiettivi per il futuro prossimo rispetto al circuito pesarese. I più importanti e di odierna discussione sono quelli del biglietto integrato, dell'armonizzazione degli orari di apertura al pubblico e una programmazione a lungo termine, così che i visitatori possano prenotare le proprie visite anticipatamente.

Tabella 1. Le due strutture a confronto

Variabili confrontate	Pesaro Musei	Musei Piceni
<i>Soggetto gestore</i>	Sistema Museo, cooperativa privata sul territorio nazionale	Consorzio Bacino Imbrifero del Fiume Tronto (BIM Tronto)
<i>Natura della rete</i>	Modello prevalentemente informale, strumento comunicativo	Modello informale, ogni proprietario ha aderito al protocollo d'intesa
<i>Mission</i>	-Aumentare il numero di visitatori -Valorizzazione culturale Con l'aiuto di una gestione prevalentemente attiva	-Promuovere identità culturale locale -Favorire un ritorno economico alle aziende e imprese del territorio
<i>Attività condivise</i>	Servizi di biglietteria (biglietto unico e card), manutenzione ordinaria, organizzazione di mostre ed eventi, servizi educativi per bambini e scuole	Ogni museo continua a essere gestito completamente in maniera autonoma, perciò la rete non ha potere riguardo ai servizi museali
<i>Figure professionali e competenze da migliorare</i>	Presenza in organico di professionisti formati e qualificati. Ricerca di interdisciplinarietà e di conoscenze informatiche	Presenza in organico di volontari e personale giovane interessato alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. Ricerca di personale più qualificato o specializzato.
<i>Strutture centrali</i>	Non esiste un'organizzazione "per struttura", si è organizzati come area di lavoro singola.	Il Comitato tecnico(organo di indirizzo), con sede ad Ascoli Piceno e con 13 membri
<i>Cultura organizzativa</i>	In seguito all'appartenenza alla rete, forte condivisione di una cultura di fondo tra i partecipanti al sistema	Non è presente una cultura organizzativa di fondo condivisa tra i partecipanti, vista la presenza di "particolarismi campanilistici

		talvolta anche abbastanza forti”
<i>Finanziamenti ottenuti</i>	-Prevalentemente contributi pubblici. -Partecipazione a bandi regionali quando possibile -Finanziamenti privati (<i>art bonus</i>)	-Contributi prevalentemente regionali -No finanziamenti privati
<i>Progetti con L'Europa</i>	-Finanziamenti provenienti da Fondi europei (Fondi FESR per Sonosfera e i Musei Civici)	Non c'è stata possibilità di attingere a fondi europei, ma è uno degli obiettivi
<i>Obiettivi futuri</i>	-Incrementare offerta con nuovi progetti -Riaprire tutte le strutture rimaste chiuse a causa del Covid-19 (soprattutto la Sonosfera) -Ampliamento e costruzione <i>ex novo</i> di nuovi progetti	-Incrementare offerta con nuovi progetti -Reclutare figure più qualificate -Biglietto integrato -Armonizzazione degli orari di apertura al pubblico -Programmazione a lungo Termine

CONCLUSIONI

Nello studio si è osservato come il modello organizzativo a rete sia stato adottato da un numero crescente di musei, espandendosi anche in realtà al di fuori del contesto culturale. Si è visto come le realtà di piccole dimensioni siano quelle che maggiormente beneficiano dell'applicazione di questo modello, non solo da un punto di vista strettamente economico, ma anche di crescente visibilità delle strutture che ne fanno parte, così da facilitare l'aumento del numero di visitatori e la condivisione di obiettivi comuni.

Nello specifico si è visto come il circuito museale pesarese sia riuscito negli ultimi dieci anni a rafforzare la cultura organizzativa di fondo, reputando di primaria importanza la valorizzazione del proprio patrimonio territoriale. Questo è stato reso possibile soprattutto grazie al reclutamento in organico di figure professionali qualificate e specializzate in ambito museale e digitale. Quest'ultimo punto ha consentito di raggiungere target di visitatori normalmente minoritari tra coloro che accedono alle strutture museali. Un punto di forza emerso dall'intervista è l'offerta di servizi condivisi tra i musei pesaresi, come ad esempio quello del biglietto unico, mostre temporanee e servizi educativi specificatamente dedicati alle scuole e alle famiglie. Seppur condividendo lo stesso obiettivo di tutela del patrimonio e di volontà nell'ottenere contributi pubblici e/o privati derivanti dalla partecipazione a un sistema integrato, la realtà picena appare rallentata a causa dei particolarismi campanilistici che caratterizzano il proprio territorio.

Tra le figure che prestano la propria opera all'interno del sistema piceno sono presenti soprattutto volontari e personale giovane, certamente interessati alla tutela e alla conservazione del patrimonio del proprio territorio ma senza un titolo di studio idoneo e competenze specifiche.

La realtà picena si inserisce in un quadro più ampio: ha l'obiettivo di includere e far beneficiare le imprese locali, che pur non essendo direttamente coinvolti con la valorizzazione del patrimonio culturale, sono caratterizzate da un forte senso di appartenenza al proprio territorio.

L'intenzione di entrambe le reti museali di ampliarsi, di incrementare l'offerta con la creazione di nuovi progetti e di migliorare gli aspetti che presentano ancora delle lacune, fanno intuire la volontà dei responsabili di proseguire con l'adozione di questo modello organizzativo.

In conclusione la rete museale potrebbe considerarsi un modello organizzativo adeguato per la crescita economica, per l'evoluzione progettuale, per la condivisione di informazioni e di intenti, sempre nel rispetto delle condizioni di efficacia di questo modello organizzativo.

BIBLIOGRAFIA

- Acidini C. et al., *Standard museali. Ministero per i Beni e le Attività Culturali*. Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998), 2007 (<http://www.anms.it/upload/rivistefiles/179.PDF>)
- Bagdadli S., *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea Editore, 2001
- Barrilà S., *Nei musei italiani mancano ancora le competenze digitali*, Ilsole24ore, 2018 (<https://www.ilsole24ore.com/art/nei-musei-italiani-mancano-ancora-competenze-digitali--AEc1c6BE>)
- Bertolini C., *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*, 2008 (<https://www.osservatoriosullefonti.it/mobile-saggi/fascicoli/fasc-2-2008/161-03-bertolini-cecilia/file>)
- Beath, Becerra-Fernandez, Ross and Short, *Finding Value in the Information Explosion*, Mit Sloan Management Review, 2012 (<http://officina.fabriziodammassa.com/wp-content/uploads/2014/10/Il-Governo-delle-reti.pdf>)
- Benedetti B., *Il concetto e l'evoluzione del museo come premessa metodologica alla progettazione di modelli 3D*, Scientific Research and

Information Technology, Vol 3, Issue 1 (2013), pp. 87-140, 2013

(<http://www.sciresit.it/article/viewFile/9590/8951>)

- Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbatini D., *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, Banca D'Italia n. 152, 2013
(<http://www.retidivalore.it/social-netwok/131-dalle-catene-di-valore-alle-reti-di-valore.html>)
- Bianconi G., Pin P., Marsili M., *Assessing the relevance of node features for network structure*, Edited by Peter J. Bickel, 2009
(<https://www.pnas.org/content/pnas/106/28/11433.full.pdf>)
- Black G., *The engaging museum. Developing museums for visitor involvement*, Routledge Editor, 2012
- Bonacini E., *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, Journal of the department of cultural heritage, 2012
(http://openarchive.icomos.org/1377/1/BONACINI_2012_-_Il_museo_partecipativo.pdf)
- Busquets J., Wareham J., Rodon J., *Network Strategy: A Dynamic Approach*, AIS Electronic Library (AISeL), 2007
(<https://www.semanticscholar.org/paper/Network-Strategy%3A-A-Dynamic-Approach-Busquets-Wareham/2fda5cd7d4c4fca01e177c916dad6f21e61b419a>)

- Butera F., *L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo*, 2015
(<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=butera+1%27organizzazione+a+rete>)
- Butera F., Dioguardi G., *L'Impresa rete e le reti d'impresa. La nascita di un nuovo paradigma organizzativo: una Storia e un futuro da innovare*, Fondazione Dioguardi, 1988
(http://www.fondazionedioguardi.it/quaderni/Pdf_disegno/Quaderno_07_D.pdf)
- Butera F., Alberti F., *Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività*, Studi organizzativi, 2012
- Calzolaio E., D'Alvia F., Di Marco P., Rullani F., Tronci M., *Il Management delle reti di impresa dalla costituzione alla gestione operativa, Il management delle reti di impresa*, 2013
(<http://www.apqi.it/media/1133/retimpresa-il-management-delle-reti-dimpresa-1.pdf>)
- Capozucca R., *Musei italiani, nel 2019 calano i visitatori ma crescono gli introiti*, Ilsole24ore, 2020 (<https://www.ilsole24ore.com/art/musei-italiani-2019-calano-visitatori-ma-crescono-introiti-ACzUY7FB>)

- Cappelin R., *Le reti di conoscenza e di innovazione e le politiche di sviluppo regionale*, 2001
(https://www.researchgate.net/profile/Riccardo_Cappelin/publication/242130664_Le_reti_di_conoscenza_e_di_innovazione_e_le_politiche_di_sviluppo_regionale/links/00b7d53788064dcedc000000/Le-reti-di-conoscenza-e-di-innovazione-e-le-politiche-di-sviluppo-regionale.pdf)
- Cataldo L., *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Ulrico Hoepli Editore, 2014
- Cavaliere, Varra, *il dilemma conservazione-innovazione nei musei. Spunti di riflessione su orientamento al cliente e performance*, prospettive in organizzazione, 2017 (<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-dilemma-conservazione-innovazione-nei-musei-spunti-di-riflessione-su-orientamento-al-cliente-e-performance-cavaliere-varra/>)
- Cerquetti, M., *More is better! Current issue and challenges for museum audience development: a literature review*, Encatc Journal of Cultural Management and Policy, 2016
- Cetorelli G., *Il Museo come esperienza globale. Strategie per la partecipazione, l'inclusione e la trasformazione sociale nei luoghi del patrimonio statale*, 2019
(<http://www.anms.it/upload/embedded/CETORELLI.pdf>)

- Chirieleison C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, 1999
(https://www.researchgate.net/publication/237492008_LA_VALUTAZIONE DELLE PERFORMPPER NELLE GESTIONI MUSEALI PROBL EMATICHE OPERATIVE E TECNICHE)
- Collodi D., Crisci F., Moretti A., *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, 2004
- Curado C., Bontis N., *The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor*, 2006
(https://www.researchgate.net/publication/228919839_The_knowledge-based_view_of_the_firm_and_its_theoretical_precursor/link/02bfe512027b09c43e000000/download)
- Consiglio, Cicellin, Scuotto, Ricchezza, *l'approccio audience-centric dei musei: un processo di innovazione sociale*, prospettive in organizzazione, 2017
(<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/lapproccio-audience-centric-dei-musei-un-processo-di-innovazione-sociale-consiglio-cicellin-scuotto-ricchezza/>)
- De Vita P., Mercurio R., Testa F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, 2008

- Donati S., Zappalà S., *Reti tra Imprese: Forme Organizzative e Gruppo di Governo*, Researchgate, 2013
(https://www.researchgate.net/publication/264553526_Reti_tra_Imprese_Forme_Organizzative_e_Gruppo_di_Governo/link/53e5f0ae0cf2fb7487184742/download)
- Doro D., *Organizzazione e potere. L'attore-rete e i network di genere*, 2015 (<http://www.sociologiaonweb.it/organizzazione-e-potere-lattore-rete-e-i-network-di-genere/>)
- Falchetti E., *A piccoli passi verso una museologia della sostenibilità*, 2008 (<http://www.anms.it/upload/rivistefiles/404.PDF>)
- Fiè A., Gasparroni M.V., Palmaroli A., Tortoni I., *Riforma dei Musei. La riorganizzazione museale e il nuovo ruolo dei direttori*, 2017
(<http://docenti.unimc.it/carmen.vitale/teaching/2017/17052/files/elaborati/Riforma%20dei%20musei.pdf>)
- Fioramonti L., *Torna la Festa dei Piccoli musei*, ANSA.it, 2018
(https://www.ansa.it/canale_viaggiart/it/notizie/bellezza/2018/05/13/torna-la-festa-dei-piccoli-musei_5ddce451-7ca8-448f-aaae-767c14c7cc9f.html)
- Frongia D., *Social network analysis. Una introduzione ai metodi e agli strumenti*, DataScience, 2015
(<https://www.dss.uniroma1.it/it/system/files/pubblicazioni/SocialNetworkAnalysis.pdf>)

- Galluzzi P., Valentino P.A., *I formati della memoria. Beni culturali e nuove tecnologie alle soglie del terzo millennio*, Giunti Editore, 1997
- Gawel, Joseph E., *Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. Practical Assessment, Research, and Evaluation: Vol. 5*, Article 11, 1996
(<https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&context=pare>)
- Geretto E., Zanin F., *Aggregazione e reti di imprese. Teoria, metodi e strumenti per la strategia, la valutazione della performance e il rating assignment*, Giappichelli, 2017
(<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892111820.pdf>)
- Giannini F., *Musei, la realtà dietro gli annunci: aumenta il gap tra grandi e piccoli, crescono poco i paganti, biglietti mai così cari*, Finestre sull'arte, 2019
(https://www.finestresullarte.info/1036n_musei-realta-dietro-annunci-neri-analisi.php)
- Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, 2004
- Grandinetti R., Moretti A., *Per una teoria manageriale del valore dell'arte e della cultura nei contesti territoriali*, 2004

<https://www.researchgate.net/publication/311793971> *Per una teoria manageriale del valore dell'arte e della cultura nei contesti territoriali* / link/585acdd708ae329d61f1471d/download)

- Guglielmi M., *L'Isomorfismo organizzativo. Conferme e confutazioni*, 2011
<https://blog.libero.it/ITALIANOinATTESA/9860649.html?ssonc=1454009>)
- Gupta M., Mishra R., *Network projection-based edge classification framework for signed networks*, 2020
<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.cad.univpm.it/science/article/pii/S0167923620300762>)
- Hwang K., Choi M., *Effects of innovation-supportive culture and organizational citizenship behavior on e-government information system security stemming from mimetic isomorphism*, 2017
<https://www-sciencedirectcom.ezproxy.cad.univpm.it/science/article/pii/S0740624X17300321>)
- Jalla D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, 2003

- Kullak F., Baker J., Woratsche H., *Enhancing value creation in social purpose organizations: Business models that leverage networks*, Journal of business research, 2020
<https://www-sciencedirect.com.ezproxy.cad.univpm.it/search?q=enhancing%20value>)
- Longo F., *Governance dei network di pubblico interesse*, Egea, 2005
- Lunghi P., Tonelli F., Rinaldi R., *Modelli e strumenti innovativi per la gestione dei network di imprese*, Anteo editore, 2008
- Maci L., *Organizzazione aziendale, Gary Hamel: “Stop alle gerarchie, le imprese diventano network”*, Economy up, 2019
<https://www.economyup.it/innovazione/organizzazione-aziendale-gary-hamel-stop-alle-gerarchie-le-imprese-diventino-network/>)
- Maffei T., *La rete museale in L. Cataldo (a cura di), Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Hoepli, 2014
- Mancini D., *L'azienda-rete e le decisioni di partnership: il ruolo del sistema informativo relazionale*, Management control, 2011
- McNichol T., *Creative marketing strategies in small museums: up close and innovative*, 2005
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.cad.univpm.it/doi/epdf/10.1002/nvsm.28>)

- Maggi M., *Ecomusei, musei del territorio, musei di identità*, 2001
(<http://www.ecomusei.eu/mondilocali/wp-content/uploads/2011/03/2001-Maggi-NM.pdf>)
- Mizzau L., Montanari F., Scapolan A., *Resto anch'io? Sì, io sì! La job embeddedness come fattore di retention, ma non solo...*, Prospettive in organizzazione, 2016 (<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/resto-anchio-si-io-si-la-job-embeddedness-come-fattore-di-retention-ma-non-solo-mizzau-montanari-scapolan/>)
- Montella, *La gestione del patrimonio museale in ottica sistemica. Teoria e pratiche*, 2013 (http://www.aidea2013.it/docs/289_aidea2013_economia-aziendale.pdf)
- Montella M., *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani, Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 2014
(<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/810>)
- Moretti V., *L'organizzazione rete*, 2015
(<https://vincenzomoretti.nova100.ilsole24ore.com/2015/05/09/organizzazioni-rete/>)
- Morris Hargreaves McIntyre, *Audience knowledge digest. Why people visit museums and galleries, and what can be done to attract them*, 2007.
(<https://culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/audience-knowledge-digest1.pdf>)

- Morris Hargreaves McIntyre, *Culture Segments. Il nuovo sistema di segmentazione per le organizzazioni artistiche e culturali*, 2006.
(<https://mhminsight.com/static/pdfs/culture-segments/it.pdf>)
- Padula G., *Reti di imprese e apprendimento*, Egea, 2002
- Pencarelli T., Splendiani S., *Le reti museali come “sistemi” capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing*, 2011
(<https://www.researchgate.net/publication/278007985>)
- Pichierri A., *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Rubbettino Editore, 2005
- Pirrelli M., *Il momento d'oro dei musei italiani: in vent'anni incassi triplicati*, Ilsole24ore, 2018
(<https://www.ilsole24ore.com/art/il-momento-d-oro-musei-italiani-vent-anni-incassi-triplicati--AEdWQiUD>)
- Piselli F., *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Donzelli editore, 2001 (https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=UXaofcK-GRoC&oi=fnd&pg=PR5&dq=reti+culturali&ots=ZaV3SJDRu_&sig=osuBSbYS3wMZkZpCQ5mXZaVwYc4&redir_esc=y#v=onepage&q=reti%20culturali&f=false)
- Provasi R., *Il sistema evoluto delle reti d'impresa: le reti oloniche*, Working Paper elaborato nell'ambito del Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, 2003

(<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwir7MOIuffrAhWRmFwKHTmZBu8QFjAAegQIBxAB&url=http%3A%2F%2Friviste.paviauniversitypress.it%2Findex.php%2Ffeature%2Farticle%2Fdownload%2F1192%2F1384&usg=AOvVaw0tTAok8Izv1zVJdmdEdNr6>)

- Pullano G., *Musei e 3D: quando l'arte si tocca con mano*, 2014
(<http://www.svegliamuseo.com/it/musei-e-3d-toccare-le-opere-darte-con-mano/>)
- Rinaldi A., *La rete sociale come opportunità di cambiamento: principi teorici sulla struttura e il funzionamento delle reti*, 2012
(https://www.educationglobalhealth.eu/images/corsi/Reti_Sociali_%20RISG_%20Marzo%202012.pdf)
- Spraggins Rochford J., *Art Therapy and Art Museum Education: A Visitor-Focused Collaboration*, Journal of the American Art Therapy Association, 2017
- Scrofani L., Ruggiero L., *Museum networks in the Mediterranean area: Real and virtual opportunities*, 2013
(<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cad.univpm.it/search?qs=network%20of%20museums>)
- Seddio P., *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*, FrancoAngeli, 2013

https://books.google.it/books?id=Gal_Um2bg_sC&pg=PA71&lpg=PA71&dq=classificazioni+reti+settore+culturale&source=bl&ots=-1mx2V0801&sig=ACfU3U0uNJ1uk1-cN7rOklg9m8vlfvMxVw&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwi48MPHs8zqAhU78KYKHbeKAloQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=classificazioni%20reti%20settore%20culturale&f=false)

- Severino F., *Comunicare la cultura*, FrancoAngeli Editore, 2007
- Soda G., *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carrocci, 1998.
- Solima L., *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubbettino, 2012 (<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2017/03/Il-museo-in-ascolto-Nuove-strategie-di-comunicazione-per-i-musei-statali-Quaderni-della-Valorizzazione-Rubbettino-Editore-Roma-2012.pdf>)
- Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci, 2004
- Solima L., *Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale*, 2010

https://www.researchgate.net/publication/231419195_Social_Network_verso_un_nuovo_paradigma_per_la_valorizzazione_della_domanda_culturale/link/0c960515c2ad6954e6000000/download)

- Sorrenti D., *Le reti di imprese (cenni)*, Università C. Cattaneo LIUC, 2011
(<http://my.liuc.it/MatSup/2010/Y90011/7.%20Le%20reti%20di%20imprese,%20A.A.%202010-2011.pdf>)
- Talli S., *Il museo diffuso. Fra le prime esperienze italiane quella della Valdelsa da Vinci a Certaldo*, Il Galileo, 2018
(http://www.il-galileo.eu/n65/museo_diffuso.html)
- Treccani, *Rete organizzativa*, Dizionario di Economia e Finanza, 2012
- Waltl C., *Museums for visitors: Audience development. A crucial role for successful museum management strategies*, 2006
(http://southeastmuseums.org.surfaceimpressions.co.uk/domains/southeastmuseums.org/local/media/images/medium/1_4waltl.pdf)
- Wu Z., Pullman M., *Cultural embeddedness in supply networks*, 2015
(<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.cad.univpm.it/doi/epdf/10.1016/j.jom.2015.06.004>)
- Zamora-Kapoor A., Godart F., Zhao Y., *Networks on the walls: Analyzing “traces” of institutional logics in museums permanent exhibitions*, 2020
(<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cad.univpm.it/science/article/pii/S0304422X18303176>)
- Zifaro M., *Riflessioni sulle strutture organizzative*, Pisa University press, 2020

- Zinanni S., *I sistemi museali in Italia*, 2013
(https://www.aspeninstitute.it/system/files/private_files/2013-09/doc/SistemiMuseali.pdf)
- Zollo G., Iandoli L., *Organizational cognition and learning: Building systems for the learning organization*, 2007

SITOGRAFIA

- <http://capacity-resource.middletownautism.com/wp-content/uploads/sites/6/2017/03/abraham-maslow.pdf>
- <http://cultura.cedesk.beniculturali.it/network.aspx>
- <http://europeanheritagealliance.eu/>
- <http://lexview-int.regione.fvg.it/FontiNormative/xml/scarico.aspx?ANN=2015&LEX=0023&tip=0&id=tit2&lang=ita>
- <http://musei.beniculturali.it/progetti/progetto-per-la-valorizzazione-e-lintegrazione-dei-musei-scientifici-nel-sistema-museale-nazionale>
- <http://musei.beniculturali.it/progetti/sistema-museale-nazionale>
- <http://musei.beniculturali.it/struttura>
- <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/05/Accordo-attuativo-tra-MiBACT-MIUR-ANCI-e-Associazione-Nazionale-Musei-Scientifici-2016.pdf>
- <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Abstract-Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>

- <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>
- <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/intervista/index.html>
- <http://sistemimuseali.sns.it/content.php?idDS=21&el=10&c=17&ids=2>
- <http://valorizzazione.beniculturali.it/it/progetti-e-interventi-2/accessibilita-e-fruizione-del-patrimonio-culturale.html>
- <http://www.campodellacultura.it/conoscere/campo-della-cultura/sezione-seconda/reti-partnership-cluster-e-altri-modelli-di-cooperazione-nelle-politiche-della-cultura/>
- <http://www.hi-storia.it/>
- <http://www.icom-italia.org/>
- <http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf>
- <http://www.museipiceni.it/page.asp?id=10300010>
- <http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-IT.pdf>
- <http://www.retidivalore.it/social-netwok/131-dalle-catene-di-valore-alle-reti-di-valore.html>

- http://www.sistemamusei.ra.it/admin/PagPar.php?op=fg&id_pag_par=241&fld=file
- http://www.treccani.it/enciclopedia/management-e-beni-culturali_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/
- <http://www.v-must.net/>
- <https://agcult.it/a/4971/2018-10-26/reti-territoriali-tisi-mibac-la-gestione-virtuosa-dei-beni-culturali-viene-dal-territorio>
- <https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/economie-scala.html>
- <https://culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/audience-knowledge-digest1.pdf>
- <https://ep.liu.se/eunamus/>
- <https://europeanforum.museum/emf/>
- <https://lablavoro.com/reti-inter-organizzative-come-funzionano>
- <https://lablavoro.com/reti-inter-organizzative-come-funzionano/>
- <https://marketingtechnology.it/glossary/swot-analysis/>
- <https://mhminsight.com/about>
- <https://mhminsight.com/static/pdfs/culture-segments/it.pdf>
- <https://moonrhythms.files.wordpress.com/2011/07/ldr4visits2museums.pdf>
- <https://proceedings.informingscience.org/IS2003Proceedings/docs/141Saetr.pdf>

- <https://psicoadvisor.com/maslow-e-la-piramide-dei-bisogni-566.html>
- <https://sociallearning.it/2011/06/22/la-social-network-analysis-per-comprendere-e/>
- <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/99-economia-finanza/2292-economie-di-scopo-cosa-sono.html>
- https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1050924872.html
- https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Ministero/visualizza_asset.html_1947521712.html
- https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1481892223634_PST_2017_IT.pdf
- https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1513073839603_nota_ANCI.pdf
- <https://www.britannica.com/topic/embeddedness>
- <https://www.businessmodelcanvas.it/cosa-e-un-business-model/>
- <https://www.docenti.unina.it/webdocenti-be/allegati/materiale-didattico/282438>
- <https://www.ecsite.eu/>
- <https://www.encatc.org/en/about-us/>

- https://www.encatc.org/en/members/find-a-member/?__hp=&type=any&name=&city=&country=112
- <https://www.encatc.org/en/members/our-members/>
- <https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/offerta-formativa/sistema-museale-nazionale/>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/regioni/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=22&art.versione=1&art.codiceRedazionale=098R0184&art.dataPubblicazioneGazzetta=1998-05-16&art.idGruppo=6&art.idSottoArticolo=1>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/regioni/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=7&art.versione=1&art.codiceRedazionale=16R00011&art.dataPubblicazioneGazzetta=2016-03-26&art.idGruppo=2&art.idSottoArticolo=1>
- https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=34&art.versione=1&art.codiceRedazionale=14G00183&art.dataPubblicazioneGazzetta=2014-11-25&art.idGruppo=6&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=0
- <https://www.ilriformista.it/le-nuove-tecnologie-hanno-un-potere-enorme-ma-ce-il-rischio-di-ingigantire-diseguaglianze-41279/2/>
- https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf

- https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf
- <https://www.linkedin.com/pulse/manager-14-principi-per-una-corretta-gestione-roberto-castaldo>
- <https://www.marketingimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer>
- <https://www.museumnext.com/>
- <https://www.museumsassociation.org/policy/01072005-understanding-the-future-museums-and-21st-century-life>
- <https://www.museweb.net/conferences/>
- <https://www.naturalmentescienza.it/sections/?s=419>
- <https://www.nemosciencemuseum.nl/en/>
- <https://www.pat.eu/2015/organizzazione-rete-nuovo-paradigma-aziendale/>
- <https://www.pesaromusei.it/>
- <https://www.piccolimusei.com/quant-sono-i-piccoli-musei-in-italia/>
- <https://www.piccolimusei.com/storia-finalita-piccoli-musei/>
- https://www.provinceditalia.it/wp-content/uploads/2019/03/slide-audizione-cultura_.pdf
- <https://www.psicologiadellavoro.org/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow/>
- <https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Fondi-Europei/FESR>

- https://www.regione.marche.it/Portals/0/Users/043/43/43/Report_RETI_SI_STEMI.pdf?ver=2018-09-04-151647-763&ver=2018-09-04-151647-763
- <https://www.sistan.it/>
- [https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/LazegaMounierSnijdersTubaro2010.p
df](https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/LazegaMounierSnijdersTubaro2010.pdf)

APPENDICE

QUESTIONARIO

1. Quando è avvenuta l'aggregazione in rete e le motivazioni strategiche che hanno spinto ad associarsi
2. La rete è stata concepita più come uno strumento informale o come un'entità giuridico-organizzativa?
3. Qual è la *mission* che si prefigge la rete museale?
4. Quali sono i punti di forza e i vantaggi economici e/o le criticità e le difficoltà di implementazione di questo modello organizzativo?
5. Quali attività vengono svolte in cooperazione con gli altri musei e quali figure professionali svolgono il proprio lavoro in più strutture museali?
6. Questo modello a rete ha favorito la nascita di nuovi ruoli organizzativi?
7. Quali figure si dovrebbero inserire per migliorare la qualità dei servizi museali?
Quali competenze dovrebbero essere migliorate e aggiornate?
8. Quali sono le strutture centrali e quali sono i meccanismi di coordinamento da preferire per una gestione efficace?
9. La gestione dei musei è svolta direttamente dal soggetto titolare o è prevalentemente indiretta?
10. L'introduzione di questo modello organizzativo ha modificato radicalmente o almeno in parte, la cultura organizzativa?

11. Ci sono state modifiche all'interno delle strutture museali e sulle modalità di esposizione, in seguito all'associazione in rete?
12. Il fatto di appartenere a un sistema più ampio, ha favorito il coinvolgimento di nuovo pubblico?
13. Quali sono i requisiti per aderire a questa rete museale?
14. La struttura ha ottenuto contributi e finanziamenti pubblici e/o privati?
15. Risulta più agevole organizzare in rete e coordinare musei integrati su base territoriale o su base tematica?
16. Viste le maggiori dimensioni, ci sono stati o ci saranno progetti con l'Europa?
17. Si prevedono miglioramenti e sviluppi futuri? Se sì, quali?

DOCUMENTO 1

PROTOCOLLO D'INTESA

per la creazione, organizzazione e gestione della rete/del Sistema Museale

Piceno

PROTOCOLLO D'INTESA TRA

E IL CONSORZIO BIM TRONTO di Ascoli Piceno

PER LA CREAZIONE, ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA RETE

/ DEL SISTEMA MUSEALE PICENO (D'ORA IN POI DENOMINATO

SMP)

Nel settore dei beni culturali e museali, per la vastità e la ricchezza del patrimonio occorre potenziare, innovare e rendere più efficaci strumenti, procedure e tecnologie di intervento, anche attraverso programmi e progetti specifici per la valorizzazione, conservazione e tutela del territorio o di specificità del territorio. Per l'avvio di tali programmi e dei relativi interventi, è necessario uno stretto coordinamento fra tutte le realtà museali e le amministrazioni competenti a livello settoriale e territoriale, che potrà avere un impatto positivo, oltre che in termini di razionalizzazione delle risorse e di potenziamento dell'attività informativa, anche per lo sviluppo e la creazione di occupazione qualificata.

La nascita di una Rete e Sistema Museale del Piceno vuole rappresentare una sorta di "bussola" per un viaggio culturale in un territorio straordinario. Nel Piceno l'arte può essere ammirata in ogni sua forma: quella più antica, preziosa testimonianza dei secoli passati e quella dei nostri giorni, dimostrazione della vitalità di questi luoghi, quella plasmata dall'uomo e quella che scaturisce dal prodigio della natura. Pressoché in ogni Comune di questa provincia è ospitata almeno una struttura espositiva. Ciascuna di esse è uno spazio in cui viene raccontata la storia di quel frammento di terra e del suo popolo. Realizzare un Sistema Museale Piceno significa voler accrescere e promuovere la missione educativa di ogni singolo museo e di ogni singola struttura espositiva, attraverso una gestione culturale condivisa e coordinata a livello territoriale. L'obiettivo è quello di razionalizzare l'offerta espositiva e di potenziare la produzione culturale,

creando sinergie con il turismo, l'ambiente, l'istruzione e la formazione professionale. Vogliamo, in questo modo, dare più valore ad ogni singola "pagina" del prezioso racconto della nostra terra e rendere un servizio utile non solo ai turisti che visiteranno il Piceno ma anche a tutti coloro che ci vivono e che potranno così conoscere, o approfondire, i percorsi storici e naturalistici che caratterizzano questo straordinario territorio.

Tutto ciò premesso, si ritiene di stipulare il presente protocollo d'intesa e con esso di perseguire i seguenti:

OBIETTIVI ED AZIONI DELLA RETE / DEL SISTEMA MUSEALE

Il Sistema Museale Piceno (SMP), nasce dalla volontà di far conoscere, valorizzare, qualificare e promuovere i "musei" della provincia di Ascoli Piceno e consiste nella "messa in rete" degli stessi con il coordinamento del BIM Tronto, fatta salva l'autonomia delle singole realtà museali. In particolare, si propone tali obiettivi:

- l'analisi, lo studio e la valorizzazione del patrimonio museale esistente;
- il confronto e lo scambio di esperienze, materiali ed informazioni tra le diverse realtà museali;
- la verifica degli standard di qualità minimi ;
- l'attivazione di percorsi di formazione per la qualificazione di personale già inserito nei Musei e anche rivolti a "nuovo" personale;
- favorire e sviluppare progetti di Didattica Museale;

- la promozione della rete attraverso tutti gli strumenti idonei (es: sito internet, logo comune, social network, pieghevole illustrato, guide dei Musei, totem informativi, sviluppo di itinerari culturali / turistici, realizzazione di una card comune)

ADESIONE

Aderiscono a SMP i Comuni della Provincia di Ascoli Piceno che hanno ubicato nel territorio comunale un museo, le reti Museali già attive nella Provincia di Ascoli Piceno e le realtà museali private attive nella Provincia di Ascoli Piceno che:

- siano in grado di garantire l'apertura su prenotazione o su richiesta estemporanea (necessaria, a tale scopo, l'affissione all'ingresso di ogni struttura, del recapito telefonico di un referente);
- siano in possesso di un adeguato apparato didattico e didascalico, e di un inventario e/o catalogo degli oggetti esposti e in deposito;
- prevedano un allestimento idoneo alla corretta lettura, esposizione e conservazione dei materiali;
- assicurino la presenza di almeno un operatore.

Al presente protocollo potranno aderire anche altri Enti Locali e/o organismi privati interessati, purché in possesso dei requisiti sopra citati.

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

Si costituisce, presso la sede del BIM Tronto, in Via Alessandria n. 12 ASCOLI PICENO, il Comitato Tecnico, composto da due rappresentanti per ciascuna tipologia di musei presenti sul territorio Piceno. Le tipologie individuate sono: Musei antropologici-etnografici-storici, archeologici, d'arte, dell'artigianato, naturalistico-scientifici, religiosi. La presidenza del Comitato è attribuita al BIM Tronto nella persona del Presidente o di un suo delegato (indicato dall'ente stesso) che convoca il Comitato, proponendo l'ordine del giorno.

Funzioni del Comitato:

- indirizzo e coordinamento dei progetti relativi alla promozione e qualificazione del SMP;
- controllo e verifica delle iniziative realizzate, in merito agli obiettivi che si intendevano raggiungere;

IMPEGNI DEL BIM TRONTO

Il BIM Tronto si impegna, per conto del SMP, a:

- operare quale ente coordinatore
- concorrere finanziariamente al sostegno dei progetti approvati dal Comitato Tecnico;
- attivarsi per acquisire i finanziamenti previsti dalla normativa nazionale e comunitaria;
- ricercare sponsor utili alla realizzazione delle azioni del Sistema;

IMPEGNI DEGLI ADERENTI AL SISTEMA / ALLA RETE MUSEALE

Gli Enti si impegnano a:

- nominare i rappresentanti all'interno del comitato tecnico per ciascuna delle tipologie museali individuate (Musei antropologici-etnografici-storici, archeologici, d'arte, dell'artigianato, naturalistici-scientifici, religiosi);
- collaborare alla realizzazione degli obiettivi del presente protocollo d'intesa;
- concorrere eventualmente con proprie risorse o tramite apposite convenzioni, alla predisposizione di progetti, approvati dal Comitato Tecnico;
- collaborare alla raccolta e alla trasmissione di informazioni relative alle iniziative del Sistema,
- utilizzare il logo SMP / Sistema Museale Piceno;

DURATA DEL PROTOCOLLO D'INTESA

Il presente protocollo avrà la durata quinquennale, a decorrere dalla data di sottoscrizione delle parti. Letto, approvato e sottoscritto.

Ascoli Piceno

DOCUMENTO 2

REGOLAMENTO DEL SISTEMA MUSEALE PICENO

INDICE ARTICOLI

Art. 1 Istituzione, denominazione, sede Art. 2 Missione, identità, finalità

Art. 3 Modalità di partecipazione degli aderenti Art. 4 Gestione del sistema

Art. 5 Presidente del Sistema Art. 6 Comitato tecnico

Art. 7 Obblighi degli aderenti al sistema Art. 8 Compiti del BIM Tronto

Art. 9 Recesso

Il presente regolamento disciplina le modalità di funzionamento, gestione e programmazione del Sistema museale, denominato “Sistema Museale Piceno” nonché ne evidenzia le finalità e la programmazione delle attività.

Art. 1 Istituzione, denominazione, sede

Il Consorzio del Bacino Imbrifero Montano del fiume Tronto (d’ora in poi denominato BIM Tronto) ha istituito il “Sistema Museale Piceno” tramite la stipula di un protocollo d’intesa con Enti e soggetti pubblici e privati titolari di musei civici, di raccolte museali, di monumenti e beni culturali aperti al pubblico, della durata quinquennale rinnovabile.

La sede del Sistema è stabilita presso la sede del BIM Tronto, in via Alessandria n. 12, ad Ascoli Piceno.

Art. 2 Missione, Identità, Finalità

Il Sistema Museale Piceno (SMP), nasce dalla volontà di far conoscere, valorizzare, qualificare e promuovere i musei della provincia di Ascoli Piceno e consiste nella messa in rete degli stessi con il coordinamento del BIM Tronto, fatta salva l'autonomia delle singole realtà museali. In particolare, si propone tali obiettivi:

- l'analisi, lo studio e la valorizzazione del patrimonio museale esistente;
- il confronto e lo scambio di esperienze, materiali ed informazioni tra le diverse realtà museali;
- l'attivazione di percorsi di formazione per la qualificazione di personale già inserito nei Musei e anche rivolti a "nuovo" personale;
- lo sviluppo di progetti di Didattica Museale;
- la promozione della rete attraverso tutti gli strumenti idonei (es: sito internet, logo comune, social network, pieghevole illustrato, guide dei Musei, totem informativi, sviluppo di itinerari culturali / turistici, realizzazione di una card comune);
- la promozione di politiche di cooperazione per migliorare la qualità, la quantità e le modalità di accesso dei servizi culturali offerti al pubblico, in una logica di sistema che consideri il “museo” come “centro per l’interpretazione culturale del territorio inteso nell’accezione qualitativa di paesaggio” e strumento di crescita e di sviluppo per la collettività;

- la condivisione e la razionalizzazione delle risorse per giungere a specifiche intese volte alla realizzazione di forme di gestione coordinata di funzioni e di servizi culturali;
- l'incontro della rete dei servizi turistici locali con le opportunità culturali offerte dal patrimonio museale per la creazione di percorsi di visita e itinerari turistici e culturali;
- la verifica degli standard di qualità minimi.

Art. 3 Modalità di partecipazione degli aderenti

L'adesione al sistema si ispira ai criteri della democraticità ed è aperta agli Enti pubblici e privati titolari di Musei e di Raccolte museali e ai proprietari di beni monumentali di particolare interesse culturale, accessibili al pubblico, situati nel territorio della provincia di Ascoli Piceno oltre che alle reti museali già attive nello stesso territorio. La richiesta di una nuova adesione va indirizzata al Presidente del Sistema che, in accordo con il Comitato tecnico che si esprime a maggioranza, la accetta o la rifiuta.

I musei e le raccolte museali aderenti al sistema devono avere i seguenti requisiti essenziali:

- siano in grado di garantire l'apertura su prenotazione o su richiesta estemporanea (necessaria, a tale scopo, l'affissione all'ingresso di ogni struttura, del recapito telefonico di un referente);

- siano in possesso di un adeguato apparato didattico e didascalico, e di un inventario e/o catalogo degli oggetti esposti e in deposito;
- prevedano un allestimento idoneo alla corretta lettura, esposizione e conservazione dei materiali;
- assicurino la presenza di almeno un operatore.

Art. 4 Gestione del sistema

Il Sistema Museale Piceno realizza le citate finalità avvalendosi dei seguenti organi:

- Presidente del Sistema
- Comitato tecnico

Art. 5 Presidente del Sistema

Il Presidente del Sistema Museale Piceno è il Presidente del BIM Tronto. Egli rappresenta il Sistema Museale Piceno e cura i rapporti con gli enti, le associazioni e i soggetti pubblici e privati del territorio. Compete al Presidente sviluppare ogni utile iniziativa di collegamento con gli enti territoriali pubblici/privati interessati alla valorizzazione del patrimonio dei beni culturali della provincia di Ascoli Piceno.

Art. 6 Comitato tecnico

Il Comitato tecnico è composto dal Presidente e da due rappresentanti per ciascuna tipologia di musei presenti sul territorio piceno. Le tipologie individuate sono: Musei antropologici-etnografici- storici, archeologici, d'arte, dell'artigianato, naturalistico-scientifici, religiosi. Ciascun aderente nomina un suo rappresentante; in questa rosa vengono eletti i 12 membri del Comitato che durano un anno in carica. La presidenza del Comitato è attribuita al BIM Tronto nella persona del Presidente o di un suo delegato (indicato dall'ente stesso) che convoca il Comitato, proponendo l'ordine del giorno.

Funzioni del Comitato:

- indirizzo e coordinamento dei progetti relativi alla promozione e qualificazione del SMP;
- controllo e verifica delle iniziative realizzate, in merito agli obiettivi che si intendevano raggiungere.

Art. 7 Obblighi degli aderenti al Sistema

I Comuni e i soggetti pubblico-privati aderenti al Sistema Museale Piceno si impegnano a:

- nominare i rappresentanti all'interno del comitato tecnico per ciascuna delle tipologie museali individuate (Musei antropologici-etnografici-storici, archeologici, d'arte, dell'artigianato, naturalistici-scientifici, religiosi);
- collaborare alla realizzazione degli obiettivi del presente regolamento;
- concorrere eventualmente con proprie risorse o tramite apposite convenzioni, alla predisposizione di progetti, approvati dal Comitato Tecnico;
- collaborare alla raccolta e alla trasmissione di informazioni relative alle iniziative del Sistema,
- utilizzare il logo SMP / Sistema Museale Piceno.

Art. 8 Compiti del BIM Tronto

Il BIM Tronto si impegna, per conto del SMP, a:

- operare quale ente coordinatore
- concorrere finanziariamente al sostegno dei progetti approvati dal Comitato Tecnico;
- attivarsi per acquisire i finanziamenti previsti dalla normativa nazionale e comunitaria;
- ricercare sponsor utili alla realizzazione delle azioni del Sistema;

- **Art. 9 *Recesso***

È consentita ad ogni aderente la facoltà di recedere dall'adesione al sistema con una comunicazione motivata da presentare al Presidente del Sistema; l'istanza dovrà pervenire entro il mese di giugno dell'anno in corso, con decorrenza dal primo gennaio dell'anno successivo.

L'ente che recede rimane obbligato per gli impegni dell'anno in corso.

DOCUMENTO 3



**Consorzio del Bacino
Imbrifero del Fiume Tronto
Ascoli Piceno**

Copia di Deliberazione del Consiglio Direttivo

N. 109	Oggetto: COSTITUZIONE DI UNA RETE MUSEALE NEL TERRITORIO - INIZIATIVE E PROVVEDIMENTI
DEL 10/06/2016	

L'anno duemilasedici, il giorno dieci, del mese giugno, alle ore 18:00, nella sala delle adunanze del Consorzio suddetto (Via Alessandria,12 - Ascoli Piceno - scala b).
Convocato con appositi avvisi a norma di legge, si è riunito ai sensi dell'art. 14 del vigente Statuto Consortile, il Consiglio Direttivo del Consorzio.
All'appello nominale risulta:

Cognome e Nome	Qualifica	Presente	Assente
1) CONTISCIANI LUIGI	PRESIDENTE	X	
2) CELANI GIOVANNI	VICE PRESIDENTE	X	
3) BERTONI GIANNI	CONSIGLIERE	X	
4) CAMELI MONICA	CONSIGLIERE		X
5) GIROLAMI ALFREDO	CONSIGLIERE	X	
6) ORSINI LUCIANO	CONSIGLIERE	X	
7) SABATINI EDOARDO	CONSIGLIERE	X	
8) STAZI SABRINA	CONSIGLIERE	X	
9) TILLI NICOLINO	CONSIGLIERE	X	

Assiste il Segretario del Consorzio Sig. Gasparrini Enrico.
Riconosciuta legale l'adunanza per il numero degli intervenuti, il sig. Contisciani Luigi nella sua qualità di Presidente del Consorzio, assume la Presidenza ai sensi dell'art.17 del vigente Statuto ed invita i presenti a deliberare sull'argomento in oggetto.

IL CONSIGLIO DIRETTIVO

Premesso che:

- la Costituzione all'art. 9 comma 1 dispone che "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura" e al comma 2 " Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione" e che quindi la valorizzazione della cultura diviene un mezzo forte e strutturato di crescita e sviluppo socio-economico del territorio, capace anche di orientare l'offerta turistica verso qualità e sostenibilità;

Questo Consorzio, nell'attuazione del proprio Statuto , ha inteso predisporre un progetto finalizzato alla creazione di una Rete Museale del territorio piceno. La nascita di tale Rete dovrebbe rappresentare una sorta di "bussola" per un viaggio culturale in un territorio straordinario. Nel Piceno l'arte può essere ammirata in ogni sua forma: da quella più antica, preziosa testimonianza dei secoli passati a quella dei nostri giorni, dimostrazione della vitalità di questi luoghi. Pressoché in ogni Comune è ospitata almeno una struttura espositiva. Ciascuna di esse è uno spazio in cui viene raccontata la storia di quel frammento di terra e del suo popolo. Realizzare un Sistema Museale Piceno significa voler accrescere e promuovere la missione educativa di ogni singolo museo e di ogni singola struttura espositiva, attraverso una gestione culturale condivisa e coordinata a livello territoriale. E' necessario razionalizzare l'offerta e potenziare la produzione culturale, creando sinergie con il turismo, l'ambiente, l'istruzione e la formazione professionale così da dare più valore ad ogni singola "pagina" del prezioso racconto della nostra terra e rendere un servizio utile non solo ai turisti che visiteranno il Piceno ma anche a tutti coloro che ci vivono e che potranno così conoscere, o approfondire, i percorsi storici e naturalistici che caratterizzano il " Piceno". Gli obiettivi del progetto sono, di:

- incentivare la conoscenza e la fruibilità dei musei del Piceno attraverso la promozione di un'offerta turistica culturale e museale maggiormente qualificata e integrata;
- diffondere la conoscenza dei nostri musei attraverso la realizzazione di un coordinamento territoriale e la pubblicazione di materiale promozionale cartaceo e digitale di comune accordo con il sistema di "governance" turistica provinciale;

Tutto ciò premesso;

Verificato che in due diverse riunioni (14 marzo e 15 aprile 2016) tra i Responsabili dei Musei pubblici e Privati sono state discusse le linee programmatiche e una bozza di protocollo di intesa per la costituzione di una rete museale sul territorio;

Che ad oggi hanno aderito i Musei comunali di Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto, Acquaviva Picena, Castignano, Cossignano, Castel di Lama, Massignano, Montemonaco, Monteprandone, Montedinove e quelli privati Musei Sistini di S. Benedetto del Tr., Ripatransone e Montalto delle Marche, Museo diocesano di Ascoli P., museo Marucci di Ascoli P., museo di arte sacra di Comunanza e che altre adesioni sono in procinto di essere acquisite;

Rilevato che il Sistema si propone di:

- incentivare la conoscenza e la fruibilità dei musei del Piceno attraverso la promozione di una offerta turistica-culturale integrata
- realizzare un coordinamento territoriale di governance della azioni di comunicazione e promozione del patrimonio museale;

Che, pertanto, che la collaborazione tra le realtà museali del Piceno rientra pienamente nelle azioni strategiche dell'Ente, volte a valorizzare i beni culturali della città e potrà formalizzarsi attraverso la sottoscrizione del protocollo;

Ritenuto di approvare un protocollo di intesa tra tutti gli Enti che racchiuda in un atto gli obiettivi di realizzare una rete museale, l'adesione, l'organizzazione e la gestione della rete, gli impegni futuri si di questo Consorzio Bim che degli aderenti alla rete, la durata del protocollo;

Che al fine di dare opportunità ai giovani dai 18 ai 28 anni di dedicare un anno della propria vita a favore di un impegno solidaristico inteso come impegno per il bene di tutti e di ciascuno e quindi come valore di coesione sociale si può ricorrere al Servizio Civile Nazionale, istituito con la legge 6 marzo 2001 n° 64, - che dal 1° gennaio 2005 si svolge su base esclusivamente volontaria - è un

modo di difendere la patria, il cui "dovere" è sancito dall'articolo 52 della Costituzione; una difesa che non deve essere riferita al territorio dello Stato e alla tutela dei suoi confini esterni, quanto alla condivisione di valori comuni e fondanti l'ordinamento democratico;

che ai fini dell'accreditamento a detto Servizio Civile sarà oggetto di successivo atto specifico e separato;

Vista la legge "istitutiva" dei Consorzi Bim n. 959/1953 che dispone l'utilizzo delle risorse per il progresso economico e sociale della popolazione;

Che la costituzione e la gestione della rete e del sistema museale in argomento rientra tra gli scopi di legge e di statuto del Consorzio;

Assunto il parere favorevole di regolarità tecnica ai sensi dell'art. 49 del TUEL e rilevato che non necessita il parere di regolarità contabile in quanto il presente atto non ha riflessi né diretti né indiretti sulla situazione economico-finanziaria dell'Ente;

Con votazione unanime, resa in forma ;

DELIBERA

- di costituire una rete e sistema museale tra i Musei comunali di Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto, Acquaviva Picena, Castignano, Cossignano, Castel di Lama, Massignano, Montemonaco, Monteprandone, Montedinove e quelli privati Musei Sistini di S. Benedetto del Tr., Ripatransone e Montalto delle Marche, Museo diocesano di Ascoli P., museo Marcucci di Ascoli P., museo di arte sacra di Comunanza; al fine di far conoscere, valorizzare, qualificare e promuovere i "musei" della provincia di Ascoli Piceno e consiste nella "messa in rete" degli stessi con il coordinamento del BIM Tronto, fatta salva l'autonomia delle singole realtà museali;

- di approvare il seguente protocollo d'intesa tra il BIM Tronto e altri Comuni della provincia per la realizzazione del Sistema Museale Piceno:

.....
PROTOCOLLO D'INTESA per la creazione, organizzazione e gestione della rete/del Sistema Museale Piceno

PROTOCOLLO D'INTESA TRA E IL CONSORZIO BIM TRONTO di Ascoli Piceno

PER LA CREAZIONE, ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA RETE / DEL SISTEMA MUSEALE PICENO (D'ORA IN POI DENOMINATO SMP)

Nel settore dei beni culturali e museali, per la vastità e la ricchezza del patrimonio occorre potenziare, innovare e rendere più efficaci strumenti, procedure e tecnologie di intervento, anche attraverso programmi e progetti specifici per la valorizzazione, conservazione e tutela del territorio o di specificità del territorio. Per l'awio di tali programmi e dei relativi interventi, è necessario uno stretto coordinamento fra tutte le realtà museali e le amministrazioni competenti a livello settoriale e territoriale, che potrà avere un impatto positivo, oltre che in termini di razionalizzazione delle risorse e di potenziamento dell'attività informativa, anche per lo sviluppo e la creazione di occupazione qualificata.

La nascita di una Rete e Sistema Museale del Piceno vuole rappresentare una sorta di "bussola" per un viaggio culturale in un territorio straordinario. Nel Piceno l'arte può essere ammirata in ogni sua forma: quella più antica, preziosa testimonianza dei secoli passati e quella dei nostri giorni, dimostrazione della vitalità di questi luoghi, quella plasmata dall'uomo e quella che scaturisce dal prodigio della natura. Pressoché in ogni Comune di questa provincia è ospitata almeno una struttura espositiva. Ciascuna di esse è uno spazio in cui

viene raccontata la storia di quel frammento di terra e del suo popolo. Realizzare un Sistema Museale Piceno significa voler accrescere e promuovere la missione educativa di ogni singolo museo e di ogni singola struttura espositiva, attraverso una gestione culturale condivisa e coordinata a livello territoriale. L'obiettivo è quello di razionalizzare l'offerta espositiva e di potenziare la produzione culturale, creando sinergie con il turismo, l'ambiente, l'istruzione e la formazione professionale. Vogliamo, in questo modo, dare più valore ad ogni singola "pagina" del prezioso racconto della nostra terra e rendere un servizio utile non solo ai turisti che visiteranno il Piceno ma anche a tutti coloro che ci vivono e che potranno così conoscere, o approfondire, i percorsi storici e naturalistici che caratterizzano questo straordinario territorio.

Tutto ciò premesso, si ritiene di stipulare il presente protocollo d'intesa e con esso di perseguire i seguenti:

OBIETTIVI ED AZIONI DELLA RETE / DEL SISTEMA MUSEALE

Il Sistema Museale Piceno (SMP), nasce dalla volontà di far conoscere, valorizzare, qualificare e promuovere i "musei" della provincia di Ascoli Piceno e consiste nella "messa in rete" degli stessi con il coordinamento del BIM Tronto, fatta salva l'autonomia delle singole realtà museali. In particolare, si propone tali obiettivi:

- l'analisi, lo studio e la valorizzazione del patrimonio museale esistente;
- il confronto e lo scambio di esperienze, materiali ed informazioni tra le diverse realtà museali;
- la verifica degli standard di qualità minimi ;
- l'attivazione di percorsi di formazione per la qualificazione di personale già inserito nei Musei e anche rivolti a "nuovo" personale;
- favorire e sviluppare progetti di Didattica Museale;
- la promozione della rete attraverso tutti gli strumenti idonei (es: sito internet, logo comune, social network, pieghevole illustrato, guide dei Musei, totem informativi, sviluppo di itinerari culturali / turistici, realizzazione di una card comune)

ADESIONE

Aderiscono a SMP i Comuni della Provincia di Ascoli Piceno che hanno ubicato nel territorio comunale un museo, le reti Museali già attive nella Provincia di Ascoli Piceno e le realtà museali private attive nella Provincia di Ascoli Piceno che:

- siano in grado di garantire l'apertura su prenotazione o su richiesta estemporanea (necessaria, a tale scopo, l'affissione all'ingresso di ogni struttura, del recapito telefonico di un referente);
- siano in possesso di un adeguato apparato didattico e didascalico, e di un inventario e/o catalogo degli oggetti esposti e in deposito;
- prevedano un allestimento idoneo alla corretta lettura, esposizione e conservazione dei materiali;
- assicurino la presenza di almeno un operatore.

Al presente protocollo potranno aderire anche altri Enti Locali e/o organismi privati interessati, purché in possesso dei requisiti sopra citati.

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

Si costituisce, presso la sede del BIM Tronto, in Via Alessandria n. 12 Ascoli Piceno, il Comitato Tecnico, composto da due rappresentanti per ciascuna tipologia di musei presenti sul territorio Piceno. Le tipologie individuate sono: Musei antropologici-etnografici-storici, archeologici, d'arte, dell'artigianato, naturalistico-scientifici, religiosi. La presidenza del Comitato è attribuita al BIM Tronto nella persona del

Presidente o di un suo delegato (indicato dall'ente stesso) che convoca il Comitato, proponendo l'ordine del giorno.

Funzioni del Comitato:

- indirizzo e coordinamento dei progetti relativi alla promozione e qualificazione del SMP;
- controllo e verifica delle iniziative realizzate, in merito agli obiettivi che si intendevano raggiungere;

IMPEGNI DEL BIM TRONTO

Il BIM Tronto si impegna, per conto del SMP, a:

- operare quale ente coordinatore;
- concorrere finanziariamente al sostegno dei progetti approvati dal Comitato Tecnico;
- attivarsi per acquisire i finanziamenti previsti dalla normativa nazionale e comunitaria;
- ricercare sponsor utili alla realizzazione delle azioni del Sistema;

IMPEGNI DEGLI ADERENTI AL SISTEMA / ALLA RETE MUSEALE

Gli Enti si impegnano a:

- nominare i rappresentanti all'interno del comitato tecnico per ciascuna delle tipologie museali individuate (Musei antropologici-etnografici-storici, archeologici, d'arte, dell'artigianato, naturalistici-scientifici, religiosi);
- collaborare alla realizzazione degli obiettivi del presente protocollo d'intesa;
- concorrere eventualmente con proprie risorse o tramite apposite convenzioni, alla predisposizione di progetti, approvati dal Comitato Tecnico;
- collaborare alla raccolta e alla trasmissione di informazioni relative alle iniziative del Sistema,
- utilizzare il logo SMP / Sistema Museale Piceno;

DURATA DEL PROTOCOLLO D'INTESA

Il presente protocollo avrà la durata quinquennale, a decorrere dalla data di sottoscrizione delle parti. Letto, approvato e sottoscritto.

Con successiva votazione unanime, resa nei modi di legge, ai sensi e per gli effetti dell'art.134 comma 4, del D.Lgs.n.267/2000 il presente atto è dichiarato immediatamente eseguibile.

Il presente verbale, previa lettura, è conforme e viene sottoscritto come segue:

IL PRESIDENTE
f.to Contisciani Luigi

IL SEGRETARIO
f.to Gasparri Enrico

Il sottoscritto Segretario del Consorzio del Bacino Imbrifero del Fiume Tronto con sede in Ascoli Piceno,
visti gli atti d'ufficio,

attesta

che la presente deliberazione è stata affissa all'Albo del Consorzio il giorno 05/10/2016 e pubblicata sul sito informatico di questo Ente "www.bimtronto-ap.it" per rimanervi quindici giorni consecutivi a norma degli artt.124 del D.Lgs.vo 18.08.2000, n. 267 e 32 della Legge 18/06/2009, n. 69 nonchè dello Statuto.

La presente deliberazione è esecutiva il giorno

10/06/2016 :

- ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs.vo n. 267/2000;
- decorsi dieci giorni dalla pubblicazione ai sensi dell'art. 134, comma 3, del D.Lgs.vo n. 267/2000;
- è stata pubblicata sul sito informatico dell'Ente "www.bimtronto-ap.it" e contemporaneamente è stata affissa all'Albo del Consorzio dal 05/10/2016 al 20/10/2016.

Ascoli Piceno, li 05/10/2016

IL SEGRETARIO
f.to Gasparri Enrico

Dichiarazione di conformità dei documenti informatici con gli originali cartacei. Ai sensi del DPR 445/2000 attesto che il documento che precede è copia conforme all'originale depositato presso la Segreteria.

Il Funzionario Amm.vo: Gasparri Enrico

