



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in

Economia e Gestione delle Arti e delle
Attività Culturali

Tesi di Laurea

L'Associazione Museale a scala Territoriale:

Presentazione del fenomeno gestionale e riflessione
sull'esperienza della Regione Abruzzo tra processi in
atto e sviluppi futuri

Relatore

Ch. Prof. Michele Tamma

Laureando

Edoardo Castellucci

Matricola 871803

Anno Accademico

2019 / 2020

Sommario

ABSTRACT.....	4
PARTE PRIMA: Modelli di gestione museale integrata	5
Capitolo primo.....	6
LE RETI E I SISTEMI MUSEALI	6
1.1 - Introduzione	6
1.2 - Questione semantica.....	10
1.3 - Determinanti e struttura del modello	14
1.4 - Vantaggi conseguibili	19
Capitolo secondo.....	25
IL DISTRETTO CULTURALE	25
2.1 - Introduzione	25
2.2 - Dal Distretto Industriale al Distretto Culturale	28
2.3 - Il Distretto Culturale: descrizione e funzionamento del modello	31
2.4 - Il Distretto Culturale: tipologie e modalità di attivazione	37
2.5 - Valutazione su un caso di implementazione sul campo	44
Capitolo terzo.....	52
I DUE MODELLI ORGANIZZATIVI A CONFRONTO.....	52
3.1 - Introduzione	52
3.2 - Prima discriminante: gli obiettivi	54
3.3 - Seconda discriminante: il territorio	56
3.4 - Conclusioni	63
Capitolo quarto.....	65
I MODELLI DI GESTIONE MUSEALE INTEGRATA IN ITALIA: UN'ANALISI SUI DATI A DISPOSIZIONE.....	65
4.1 - Introduzione	65
4.2 - Nota Metodologica	69
4.3 - Natura giuridica e forme di gestione	72
4.4 - Modalità d'ingresso e visite	76
4.5 - Personale.....	78
4.6 - Risorse finanziarie	81
4.7 - Attività e servizi	85
4.8 - Dimensione "urbana" e dimensione "locale".....	91
4.9 - Conclusioni	102

PARTE SECONDA: <i>La gestione museale integrata nella Regione Abruzzo</i>	105
Capitolo quinto.....	106
L'ABRUZZO E LA GESTIONE MUSEALE INTEGRATA: EVIDENZE SULLA PROGETTUALITÀ EMERSA NEL TERRITORIO	106
5.1 - <i>Introduzione</i>	106
5.2 - <i>Sistemi museali in Abruzzo: normativa e implementazione</i>	107
5.3 - <i>Distretti Culturali in Abruzzo: normativa e implementazione</i>	113
5.4 - <i>Audizioni della Commissione MIBAC RST (Reti e Sistemi Territoriali)</i>	119
Capitolo sesto.....	133
L'ABRUZZO LA GESTIONE MUSEALE INTEGRATA: IL CONTESTO IN CUI I PROGETTI SI SVILUPPANO.....	133
6.1 - <i>Introduzione</i>	133
6.2 - <i>Il contesto socioeconomico (Capitale Sociale, Competitività e Sistema Culturale)</i> ...	134
6.3 - <i>L'apparato museale abruzzese: focus sulla performance</i>	148
6.4 - <i>L'apparato museale abruzzese: focus qualitativo</i>	159
Capitolo settimo.....	166
L'ABRUZZO E LA GESTIONE MUSEALE INTEGRATA: DINAMICHE INTERNE, ESTERNE E POTENZIALI.....	166
7.1 - <i>Introduzione</i>	166
7.2 - <i>Punti di forza nella progettualità museale integrata abruzzese</i>	167
7.3 - <i>Punti di debolezza nella progettualità museale integrata abruzzese</i>	170
7.4 - <i>Opportunità provenienti dal contesto abruzzese</i>	173
7.5 - <i>Minacce provenienti dal contesto abruzzese</i>	177
7.6 - <i>Indirizzi strategici generali proposti</i>	182
7.7 - <i>Conclusioni</i>	190
BIBLIOGRAFIA.....	192
SITOGRAFIA	200

ABSTRACT

Punto di partenza di questo lavoro di tesi è la presentazione del fenomeno della gestione museale integrata come soluzione organizzativa in grado di fornire ai musei italiani, in particolare a quelli insistenti nella dimensione “locale”, uno strumento valido per provare ad uscire dalla tipica condizione di difficoltà amministrative, finanziarie ed operative in cui buona parte di essi versa attualmente. Per quanto riguarda la prima parte della tesi, l’obiettivo è quello di fornire una panoramica sulle caratteristiche salienti dei modelli di gestione museale integrata che sono stati studiati e utilizzati nella prassi, analizzandone le modalità di nascita e sviluppo, le condizioni di esistenza, i meccanismi di funzionamento e i vantaggi conseguibili per i soggetti coinvolti. Si cercherà inoltre di dare riscontro ai lineamenti teorici riportati con un’analisi dei dati a disposizione sui musei italiani, in modo da valutare l’impatto di tali modelli gestionali in base ad informazioni aggiornate. La seconda parte della tesi si concentra invece sull’esperienza della Regione Abruzzo, della quale si è andati a rilevare l’evoluzione normativa, progettuale ed implementativa per quanto riguarda dinamiche di gestione integrata del Patrimonio Culturale. Si tenta poi di fornire un profilo della Regione stessa attraverso un’analisi critica di limiti e potenzialità, tenendo conto sia delle dinamiche interne alla progettazione culturale integrata che delle caratteristiche del contesto in cui essa si sviluppa, cercando infine di delineare un “pattern” strategico in supporto a future progettazioni regionali in quest’ambito.

**PARTE PRIMA: *Modelli di gestione museale
integrata***

Capitolo primo.

LE RETI E I SISTEMI MUSEALI

1.1 - Introduzione

Per comprendere lo sviluppo del fenomeno della gestione museale integrata nel panorama italiano, bisogna soffermarsi sulle caratteristiche e peculiarità dell'offerta culturale, e segnatamente museale, della nostra penisola. Secondo le ultime valutazioni Istat¹, relative all'anno 2018, l'Italia presenta un totale di 4908 tra musei, aree archeologiche, monumenti ed ecomusei aperti al pubblico. Facendo un rapido calcolo, ci si rende conto che, attualmente, abbiamo a disposizione un'istituzione museale circa ogni 12.000 persone. Questo dato rende l'Italia uno dei Paesi con la diffusione territoriale di edifici museali più capillare al Mondo. Sin dall'epoca post-unitaria, infatti, nella Penisola si è diffusa la prassi di raccogliere e cristallizzare il patrimonio in una moltitudine di luoghi soggetti ad amministrazione pubblica², processo che ha portato l'offerta museale italiana distinguersi nettamente da quella delle altre potenze europee: al di là degli storici e grandi centri museali (pensiamo a Roma, Venezia, Firenze), ci si trova di fronte a collezioni caratterizzate spesso da una relativa caratura "artistica", ma da una fortissima valenza rappresentativa e narrativa del territorio di riferimento. La grande distribuzione di queste realtà sul suolo nazionale, che con il tempo è ulteriormente aumentata, ha portato alla

¹ <https://www.istat.it/it/archivio/musei>

² L'orgoglio municipalistico tipico del nostro Paese è stato alla base della progressiva nascita di un apparato museale con un legame così profondo e diretto con gli ambiti territoriali di riferimento. Gli oggetti conservati, infatti, trovavano la loro importanza nel rappresentare l'identità dei soggetti a cui appartenevano, e non nel costituire elementi di alto pregio artistico. I tradizionali "custodi" di questo enorme patrimonio furono conventi e monasteri finché, con le soppressioni degli ordini ecclesiastici e le conseguenti confische avvenute in epoca napoleonica e successivamente in epoca post-unitaria, si rischiò di disperdere l'enorme patrimonio accumulato fino ad allora. In particolare, dopo l'unità d'Italia, lo Stato neonato si trovò a gestire un numero estremamente elevato di oggetti da collezione senza una reale legge sulla conservazione degli stessi. Fu il rischio di perdere di nuovo (dopo l'esperienza napoleonica) quest'importantissimo materiale, data la situazione di crescita esponenziale del mercato dell'arte, a spingere verso l'istituzione di quelli che saranno conosciuti a partire da allora come "musei civici". Cfr Cardone, A.; (2012); "Depositati della storia: i musei civici nell'Italia dell'Ottocento", Phd thesis, Università degli Studi di Trento.

celebre affermazione di Chastel³ per cui l'Italia potrebbe essere benissimo definita come un enorme e diffuso museo a cielo aperto.

Nasce quindi lo studio del fenomeno dei “musei locali” italiani, che hanno cominciato a ritagliarsi, nell’ambito della ricerca accademica e della progettazione amministrativa, uno spazio tutto loro rispetto ai grandi istituti nazionali, per i quali chiaramente incidono ben diverse dinamiche di contesto e di ruolo. Dall’ultimo rapporto Federculture, infatti, emerge come il trend globalmente positivo riguardante la fruizione museale italiana, relativa agli ultimi 5 anni⁴, sia da attribuire largamente alla “forza trainante” dei musei dotati di autonomia speciale (che registrano performance maggiormente positive grazie alle loro considerevoli dimensioni e per il duplice motivo di essere collocati generalmente in zone cittadine ben fornite e collegate unitamente al poter contare su un’elevata libertà d’azione programmatica). Questo ci fa capire come un approccio olistico all’analisi dell’apparato museale italiano può rivelarsi, senza la giusta attenzione, fuorviante e scarsamente rappresentativo.

Entrando nel merito dell’ambito locale, si è potuto constatare come i musei, nel tempo, sono andati incontro ad una particolare serie di problematiche di diverso tipo, strutturali ma anche amministrative. Per quanto riguarda queste ultime, si potrebbe iniziare una lunga digressione sul turbolento sviluppo della normativa italiana relativa alla definizione delle sfere di competenza delle appendici statali, processo che ha visto come *milestones* la riforma del titolo V della Costituzione⁵ nel 2001, incentrata sul principio di sussidiarietà e delega alle Regioni, e la cosiddetta “Legge Delrio”⁶ del 2014, con la quale sono state riformate le Province italiane. Qui basti ricordare come, durante tali vicende legislative, si è spesso giunti ad attriti riguardanti gli istituti della “tutela” e della “valorizzazione” dei beni culturali, tra i quali non è stato agevole, e non lo è tuttora, definire confine semantico e ripartizione di competenza tra Stato e Regione. La cosa che si può dire con certezza è che l’apparato museale locale, la cui proprietà è ripartita tra Comuni, Province e Regioni (tralasciando le proprietà ecclesiastiche e quelle private), non ha certo beneficiato di questo terreno accidentato e poco fertile per stabili e durature strategie di coordinamento.

³ Chastel, A.; (1980); “L’Italia, museo dei musei”, in *Capire l’Italia. I musei*; Milano, Touring Club Italia.

⁴ Federculture; (2019) “Impresa Cultura: politiche, reti, competenze”, sintesi del 15° rapporto annuale.

⁵ L. Cost. 18 ottobre 2001, n.3

⁶ Legge 7 aprile 2014, n.56

Tornando invece alle problematiche strutturali, un'indagine della Corte dei Conti sui musei di enti locali⁷, pubblicata nel 2006, può fornire uno spaccato esaustivo della situazione in cui tali istituti versavano prima dell'inizio della recessione economica iniziata in Italia nel 2008 (dopo la quale il sistema culturale italiano ha impiegato diversi anni per tornare ad avvicinare i tassi di crescita precedenti). Riassumendo, gli esiti dell'indagine sono stati innanzitutto una difficoltà oggettiva nella raccolta dei dati necessari ai fini dell'analisi stessa, in quanto, ad esempio, solo il 66% dei musei campionati era in possesso di registri dettagliati dei propri flussi d'utenza relativi all'anno precedente (cosa di per sé indicativa di una mentalità imperante piuttosto passiva). Dopodiché, ulteriori criticità emerse mostrano una complessiva difficoltà di tali musei nel rispettare gli standard minimi di funzionamento stabiliti dall'allora Mibac con il D.M. del 10 maggio 2001⁸ (nello specifico quelli relativi alla definizione dello status giuridico e all'utilizzo di una contabilità interna adeguata, nonché quelli rivolti alla gestione delle collezioni e al rapporto con il pubblico). A chiudere il quadro, scarsa autonomia finanziaria e insufficiente dotazione di organici necessari al raggiungimento delle rispettive finalità. Se gran parte di queste inefficienze sono state mosse dalla comunque generale carenza di risorse per il settore culturale e da una normativa ad alto tasso di incertezza, lo studio assegna un ruolo importante anche all'eccessivo individualismo delle iniziative culturali comunali, le quali risultano saltuarie e sciolte da ogni tipo di progettualità di ampio respiro. Dunque, la situazione delineata è quella di un insieme di istituti che, a fronte delle loro problematiche strutturali, non riescono a svolgere appieno la loro importante funzione sociale. Il motivo è un circolo vizioso di fattori che si autoalimentano, generati principalmente dalle loro piccole dimensioni: scarsità di risorse finanziarie, carenza di personale qualificato, assenza di cultura manageriale, scarsa propensione al pubblico, bassi livelli di connessione con il territorio.

Problematiche del genere erano ovviamente esistenti anche nei decenni precedenti allo studio effettuato dalla Corte, ed è per i motivi sopra enunciati che in Italia, già a partire dagli anni Ottanta, si è cominciato a guardare ad eventuali forme organizzative reticolari come potenziale soluzione alle falle gestionali e operative dell'apparato museale nazionale. D'altronde, i modelli di *network* avevano dimostrato negli anni di poter essere

⁷ Polito, M., T.; (gennaio-dicembre 2006); "L'indagine della Corte dei Conti sui musei di enti locali", in *Notiziario* del Mibact, a cura dell'Ufficio Studi, n. 80-82.

⁸ https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746917330_DM10_5_01.pdf

spesso un valido strumento per supportare lo sviluppo di imprese di medio/piccola taglia, convincendo i *policy makers* culturali che i vantaggi riscontrati nel libero mercato avrebbero potuto manifestarsi, magari con modalità simili, anche nella gestione museale. In maniera graduale, nel panorama italiano, si sono verificati sempre più numerosi tentativi di aggregazione di piccole realtà museali, basati su scale territoriali più o meno estese e con vicende che, seppur alterne, hanno in genere inciso in maniera positiva sulle inefficienze preesistenti. Il tutto agevolato da un apparato amministrativo che, in maniera più sistematica a scala regionale, non è rimasto inerme, ma, recependo le istanze del cambiamento in atto, ha cominciato ad inserire nella propria produzione legislativa sistemi e reti museali come modelli virtuosi ai quali sarebbe giusto tendere per la gestione dei beni e delle attività culturali.

Ad oggi, sono stati diversi gli studi che hanno fornito una visione d'insieme, attraverso la selezione di campioni rappresentativi, delle realtà sistemiche e reticolari emerse in questi oltre quaranta anni: in questa sede, sono stati presi come riferimento lo studio portato avanti dal Centro di Ricerca sull'Organizzazione Aziendale dell'Università Bocconi, coordinato da Silvia Bagdadli⁹, i cui esiti sono stati pubblicati nel 2001; e quello riguardante una ricerca condotta da IULM per Aspen Institute Italia fra settembre 2012 e luglio 2013¹⁰ (si avrà modo di approfondirli in seguito). Per ora, a livello introduttivo, ci basta riferire come l'utilizzo di modelli gestionali integrati abbia mantenuto una posizione di grande considerazione nell'agenda degli addetti ai lavori, riscontrando un successo applicativo sempre più ampio e arrivando, come sublimazione e definitiva consacrazione, all'istituzione del "Sistema Museale Nazionale"¹¹ (con funzioni di coordinamento e uniformazione degli standard minimi di funzionamento¹²), il che da un'idea di quanto queste tematiche abbiano attecchito appieno anche a livello ministeriale.

A quest'introduzione generale sulla tematica seguirà, nei prossimi paragrafi, l'individuazione dei lineamenti teorici alla base del funzionamento del modello.

⁹ Bagdadli, S.; (2001); "Le reti di musei: l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero", Milano, EGEA S.p.A.

¹⁰ A cura di Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM per Aspen Institute Italia, (settembre 2013), "I sistemi museali in Italia", Interesse nazionale, Aspen Institute Italia.

¹¹ <http://musei.beniculturali.it/progetti/sistema-museale-nazionale>

¹² D. M. 21 febbraio 2018

1.2 - *Questione semantica*

Come si è potuto notare, i due termini “sistema” e “rete” sono stati, in questa sede, utilizzati congiuntamente per esprimere lo sviluppo di un fenomeno globale come quello della gestione museale integrata. Nella recente letteratura museologica, però, si riscontra una certa ambiguità nella distinzione dell’una e dell’altra definizione, prevalentemente in base a diverse visioni sulla struttura organizzativa che esse determinano. Se secondo la generalmente condivisa definizione di Powell e Smith-Doerr¹³ la struttura a rete è caratterizzata da un’interazione egualitaria tra le diverse realtà che la compongono, un sistema, al contrario, fa pensare a qualcosa di più articolato e tendenzialmente regolato al suo interno da relazioni di tipo gerarchico. È in base a questa distinzione che una serie di studiosi ha cercato di elaborare dei criteri strutturali per poter classificare i fenomeni di gestione culturale integrata all’interno dell’uno, piuttosto che l’altro modello. Chiaramente, si tratta di estremizzazioni piuttosto semplicistiche di un tema complesso, che verranno riportate esclusivamente per agevolare una comprensione dell’argomento a livello terminologico: nella vasta letteratura economica relativa alla “teoria delle reti”, infatti, sono state indagate diverse possibilità di *governance* che travalicano la dicotomia rete/sistema e che differiscono tra loro, ad esempio, in base a molteplici livelli di centralizzazione decisionale. A tal proposito, può essere richiamata l’identificazione dei tre diversi tipi di *governance* indicati da Provan e Kenis [2008]¹⁴:

- *Participant-governed networks*: in cui ogni organizzazione facente parte del *network* possiede del personale dedicato alle attività di rete, per cui la *governance* appare condivisa tendenzialmente in maniera simmetrica.
- *Lead organization-governed networks*: in cui un’organizzazione, tra quelle facenti parte del *network*, viene scelta per detenere la responsabilità sulle attività di rete, sulla *performance* e sulle relazioni esterne.

¹³ Powell, W.; Smith-Doerr, L.; (1994), “Networks and economic life”, in Smelser, N., J.; Swedberg, R.; *Handbook of economic sociology*, Princeton, Princeton University Press.

¹⁴ Provan, K., G.; Kenis, P., N.; (2008), “Modes of network governance: structure, management and effectiveness”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

- *Network administrative organizations*: la responsabilità di pianificazione e coordinazione delle attività di rete è assegnata ad un soggetto terzo diverso da ogni componente della rete, che va a fungere da mediatore e da organo di indirizzo per tutti i soggetti chiamati in causa.

In questa sede, per evitare di incappare in inevitabili *impasse* contenutistiche che un confronto con la pura “teoria delle reti” certamente comporterebbe (dati i richiami spesso troppo sbrigativi che a essa sono stati fatti dagli studiosi dell’economia applicata), si è cercato di richiamare esclusivamente quella parte di studi che si è occupata del paradigma sistemico/reticolare in relazione a quello che è specificatamente il settore culturale. Tornando, dunque, all’ambito museale, secondo la versione di Giovanni Pinna¹⁵, i modelli “sistemico” e “reticolare” sono ben distinti tra loro, almeno nella teoria: infatti, una rete museale dovrebbe secondo lui essere composta da entità che riescono in qualche modo a mantenere la propria autonomia, ferme restando le relazioni che intercorrono tra le parti. Il fatto però che nella prassi la maggior parte delle entità denominate “reti museali” siano in realtà organizzazioni di tipo verticistico, in cui un ente capofila detiene funzioni di indirizzo e coordinamento, porta a far decadere qualsiasi tentativo di differenziazione sostanziale tra i due termini, andando a identificare quella di “sistema” come la definizione più calzante per gli esempi pratici esistenti. Pinna procede con un’ulteriore distinzione caratteristica dei due modelli: la finalità. Mentre per quanto riguarda i sistemi il principale scopo risulta essere di tipo economico (razionalizzazione delle risorse), una rete ha come obiettivo quello di accrescere la produzione culturale di ogni museo presente al suo interno, di cui riesce ad esaltare i particolarismi. In altre parole, se un sistema ha l’effetto di incanalare i vantaggi da esso scaturiti a favore dell’ente capofila (con effetti omologatori ed a scapito di uno sviluppo qualitativo delle sue realtà costitutive), una rete permette di distribuire equamente i vantaggi relativi all’identità culturale di ognuno dei musei aderenti (oltretutto motivo per cui la rete stessa prende forma, sulla base di adesioni totalmente volontarie). Questa distinzione porta a concepire una rete museale come un modello organizzativo, oltre che idealmente preferibile, dotato in qualche modo di una complessità maggiore rispetto ad un eventuale sistema museale.

¹⁵ Pinna, G.; (2004), “Reti e sistemi museali”, in *Nuova Museologia*, n. 10 (giugno 2004).

Una logica diametralmente opposta è quella fornita invece da Pencarelli e Splendiani [2011]: riprendendo la visione “sistemico-vitale” elaborata da Golinelli [2002]¹⁶, individuano la presenza di un’evidente gerarchizzazione all’interno delle reti museali come fattore potenzialmente favorevole ai fini della rete stessa e, soprattutto, molto importante per garantirle longevità. In quest’ottica, una rete museale può andare a costituire¹⁷:

- Un “*sistema embrionale*”: in assenza di un organo di governo capace di indirizzare l’attività dei soggetti.
- Un “*sistema in via di compimento*”: dove una base di identità sistemica è riscontrabile in un organo di governo con un certo grado di potere decisionale.
- Un “*sistema vitale*”: in evidente presenza di un soggetto legittimato a operare come capofila e pianificatore strategico della rete.

Secondo una condivisibile interpretazione di queste istanze¹⁸, un sistema risulta essere dunque uno *step* successivo all’esistenza di una rete di relazioni tra soggetti, che entra in essere nel momento in cui tali relazioni si configurano come utili e quindi sistematiche (andando a necessitare di un meccanismo di pianificazione e controllo per potersi replicare nel tempo). Tornando per un attimo alla “*networks theory*”, tale visione risulta altresì in linea con quello che Moretti [2017]¹⁹ chiama “*network life cycle*” (pag. 66) e che, secondo Provan e Kenis [2008], dovrebbe essere la sequenza evolutiva temporale di ogni rete (ancora, superando la dicotomia rete/sistema) in base ai tre diversi livelli di *governance* individuati (di cui prima).

¹⁶ Golinelli, G., M.; (2000 – 2003), “L’approccio sistemico al governo d’impresa”, Vol. I – II – III, Padova, Cedam; Golinelli, C., M.; (2002) “Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi”, Torino, Giappichelli.

¹⁷ Pencarelli, T.; Splendiani, S.; (2011), “Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing”, in *Il Capitale Culturale: studies on the value of cultural heritage*, Vol. 2, Università di Macerata, Eum.

¹⁸ Montella, M., M.; (2014), “Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani”, in *Il Capitale Culturale: studies on the value of cultural heritage*, Vol. 10, Università di Macerata, Eum.

¹⁹ Moretti, A.; (2017), “The Network Organization: a Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance”, Palgrave Macmillan, Springer Nature, Cham.

A ben vedere, un punto d'incontro tra entrambe le visioni sarebbe la presenza di un organo di governo che agisca da coordinatore e razionalizzatore delle risorse a disposizione e che, contemporaneamente, salvaguardi l'offerta culturale delle entità al suo interno mantenendo un certo grado di autonomia tra le stesse. Indagando questa possibilità, diversi studiosi sono giunti a considerare come forma ideale di gestione integrata le cosiddette reti/sistemi "a geometria variabile" [Pencarelli e Splendiani, 2011; M. M. Montella, 2014] in cui le relazioni tra le parti siano di volta in volta ricontrattate e riformulate in base ad una soglia di efficienza (in termini economici ma anche culturali) che non deve mai essere disattesa. Caratteristica fondamentale risulta quindi essere la reale partecipazione delle parti in gioco, che altresì entrano a far parte del sistema/rete solo nel momento in cui sono convinte di poterne trarre beneficio.

In fin dei conti, comunque, in assenza di una definizione giuridica che indichi la differenza tra il termine "rete" e il termine "sistema" in relazione alla gestione dei beni culturali, risulta molto più agevole non fossilizzarsi su una dicotomia esclusiva tra i due modelli, bensì affrontare la gestione museale integrata come fenomeno complesso e poco standardizzabile. La prassi, che vede l'alternarsi di modelli che si collocano su un ampio spettro di configurazioni gestionali con differenze più o meno nette a seconda del caso in esame, suggerisce di fare altrettanto.

1.3 - Determinanti e struttura del modello

Avendo grossomodo indicato i principali problemi a cui va incontro la gestione di un museo locale (scarsità di risorse finanziarie e di personale, difficoltà di accedere a forme di finanziamento pubblico e privato date le piccole dimensioni, incapacità di offrire un servizio adeguato e in linea con le proprie funzioni, assenza di mentalità *market oriented*, bassa connessione con visitatori esterni e con la comunità locale), è opportuno andare a individuare quelle che sono le determinanti che spingono un museo ad entrare in un *network*. Sia Silvia Bagdadli che il gruppo IULM concordano nell'averne isolate tre, in base ai dati raccolti durante le rispettive ricerche e con l'aiuto della letteratura organizzativa²⁰: “*efficienza economica*”, “*processi di isomorfismo*”, “*complementarità delle risorse*”

- 1) “*Efficienza economica*”: l'imperante carenza di risorse, che si intensifica al diminuire delle dimensioni del soggetto, determina la presenza di *gap* troppo estesi tra gli introiti della gestione caratteristica e i costi di mantenimento delle collezioni (notoriamente molto elevati nella gestione museale). L'accedere a dinamiche di rete comporta la duplice possibilità di alleggerire l'onere statale di copertura dei costi di gestione e l'ottenimento di risorse extra da utilizzare nel potenziamento della “valorizzazione”. Tutto ciò attraverso l'accesso a economie di scala (che verranno approfondite più avanti). Dai rilevamenti emerge come questa sia la principale ragione che spinge verso l'adesione a forme reticolari, prevalentemente in ottica di contenimento costi piuttosto che di incremento ricavi [Aspen Institute, 2013].
- 2) “*Processi di isomorfismo*”: la teoria istituzionale [Bagdadli, 2001] indica come le imprese che operano nello stesso territorio, per l'erogazione di prodotti simili, tendono ad “uniformarsi” e a collaborare per poter acquisire un peso specifico maggiore nel dialogo con le istituzioni, nell'ottenere vantaggi d'immagine e nel

²⁰ Ci si riferisce ai contributi presenti nei seguenti saggi: Williamson, O., E., (1985), “The Economics Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting”, Free Press, New York; Di Maggio, P., J.; Powell, W., W., (a cura di), (1991), “The New Institutionalism in Organizational Analysis”, University of Chicago Press, Chicago; Chung, S., A.; Singh, H.; Lee, K., (2000), “Complementarity, Status, Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation”, in *Strategic Management Journal*, 21.

facilitarsi l'accesso a nuove forme di finanziamento. Bagdadli ritiene inoltre che, dato l'alto tasso di burocratizzazione del sistema dei beni culturali, i processi di isomorfismo porteranno alla collaborazione prevalentemente i musei aventi la stessa compagine proprietaria e insistenti nella stessa amministrazione territoriale.

- 3) *“Complementarità delle risorse”*: se nella letteratura strategica l'accesso a risorse complementari è visto come importante fattore alla base della nascita di alleanze [Bagdadli, 2001], in ambito museale ciò può essere letto come volontà di avvicinare risorse esterne, e complementari, in modo da incrementare il valore complessivo della propria offerta e diversificare il proprio prodotto. Il tutto con un impatto senz'altro positivo sulla soddisfazione della domanda. In più, una fluidità di risorse potrebbe incidere anche sulla composizione del personale, che ha la possibilità di essere accorpato, riorganizzato e gestito in maniera più funzionale all'operatività dell'insieme di istituzioni museali.

È interessante notare come queste tre determinanti possano essere ricondotte alle due diverse finalità indicate da Giovanni Pinna e riportate nel paragrafo precedente: la finalità economica (1° e, per deriva, 2° determinante) e la finalità culturale (3° determinante). Nel cercare di fornire una tipologia per le reti e per i sistemi museali, Pietro Tamburini²¹ è partito proprio da questa biforcazione di obiettivi per delineare le due principali strutture del modello stesso. Nella sua visione, una rete/sistema museale che trova origine nella volontà di conseguire prevalentemente economie di scala, può essere definita *“sistema museale territoriale di tipo gestionale”*; mentre, se l'obiettivo ultimo è ampliare e potenziare la produzione prettamente culturale, ci si trova di fronte ad un *“sistema museale territoriale di tipo culturale”*.

- *“Sistema museale territoriale di tipo gestionale”*: si tratta di un modello che viene in essere in situazioni di “emergenza”, ovvero nel momento in cui le istituzioni museali di un dato territorio si trovano in gravi difficoltà finanziarie o sono addirittura costrette a sospendere la propria attività. Gli obiettivi principali sono

²¹ Tamburini, P.; (2014), “I sistemi museali”, in (a cura di) Cataldo, L.; (2014), *Musei e patrimonio in rete: dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Milano, Hoepli.

un coordinamento e una razionalizzazione gestionale dei singoli musei, dei quali si cerca di normalizzare orari di apertura, garantire una tutela sufficiente delle proprie collezioni, inserirli in un circuito esteso a livello di immagine, di comunicazione e di servizi al pubblico. La struttura di questo modello è verticistica, data la presenza di un ente coordinatore, e caratterizzata da una scarsa dinamicità e complessità, che vengono limitate dalle prioritarie necessità di controllo e di semplicità gestionale (semplicità che si rispecchia anche nella tendenza a inserire sotto profili gestionali del genere esclusivamente istituzioni museali facenti capo alle stesse amministrazioni pubbliche). Ultima connotazione di questo sistema è quella di prestarsi a reti di musei, anche piuttosto estese, che non prevedono al loro interno forti coordinamenti tematici o connessioni identitarie, il che ne sottolinea il carattere meramente gestionale e poco proteso allo sviluppo culturale delle singole parti.

- *“Sistema museale territoriale di tipo culturale”*: viene invece inteso come modello “avanzato” di gestione museale integrata, in quanto si prefissa di raggiungere risultati che vanno oltre la sola efficienza operativa. Nasce di solito sotto la spinta di enti locali (piuttosto che da Regione o Provincia come il precedente) per finalità di tipo principalmente qualitativo. Riportando le testuali parole di Tamburini, il sistema culturale *“ha il fine prioritario di analizzare e interpretare i valori salienti di un territorio in qualche modo omogeneo, ricostruendone la storia, la natura, le tradizioni, l’economia e quant’altro possa essere strutturato, decodificato e restituito alla collettività sotto forma di un processo formativo che risponda alle esigenze che l’educazione permanente richiede”* [Tamburini, 2014]. Il modello ha comunque bisogno di un’entità centrale di riferimento, scelta che però deriva esclusivamente da esigenze logistiche (viene consigliato di porre a entità centrale il museo territoriale dotato della maggiore visibilità), La caratteristica che lo distingue dall’altra forma organizzativa è il cercare di comprendere un insieme di istituzioni museali non ridondante, ma ben differenziato, in base a quelle che sono le “anime del territorio” [Tamburini, 2014] che si intende raccontare. L’obiettivo è infatti quello di sopperire alla limitatezza delle collezioni di ogni museo partecipante creando un “prodotto integrato” che coincida con il territorio di riferimento in tutte le sue

espressioni (che possono essere artistiche, archeologiche, architettoniche, naturalistiche, eno-gastronomiche, ecc.). Riguardo a questo modello, Tamburini individua due situazioni differenti: se il sistema nasce partendo dalla riorganizzazione e dalla specializzazione di istituti museali già esistenti, si parla di sistema museale territoriale culturale “integrato”; se invece il sistema nasce *ex-novo* da uno studio preliminare del territorio e un successivo assemblaggio di un apparato museale adeguato, si parla di sistema museale territoriale culturale “progettato”. Il secondo tipo, sebbene preferibile in quanto permette di ottenere un *design* organizzativo ottimale già in partenza, risulta comunque utopico e di difficile realizzazione in questo momento. Il primo, invece, costituisce un modello molto realistico, che risulta essere adatto ad ambiti territoriali piuttosto circoscritti che siano dotati di una ben definita identità comunitaria.

Per quanto riguarda invece le modalità con cui un sistema/rete museale entra in funzione, le strade da percorrere sono prevalentemente due [Bagdadli, 2001; Maffei, 2014²²; Aspen Institute, 2013]: la prima è il ricorso a strumenti amministrativi quali convenzioni, accordi e protocolli d’intesa tra le parti e l’amministrazione di riferimento; la seconda è creare un’entità ad hoc per una gestione più diretta delle attività da svolgere, ricorrendo a forme giuridiche come istituzioni, consorzi o fondazioni. Chiaramente, la scelta della forma da adottare dipende largamente dall’assetto organizzativo che si vuole dare al sistema/rete museale in questione. Le convenzioni associative, ad esempio, funzionano molto bene nella prassi come strumenti dotati di una certa flessibilità e di un costo di attivazione praticamente nullo, il che le rende appetibili in presenza di attività da svolgere che siano ben definite ma comunque con gradi di coinvolgimento “personalizzabili” per le ognuna delle parti in causa. L’istituire un soggetto giuridico *ex-novo* con il compito di gestire l’intero sistema, invece, permette all’ente promotore di avere un controllo sicuramente più stretto sulle attività dei diversi nodi della rete, ma soprattutto consente di agire con una maggiore autonomia e con un’efficienza gestionale tipica delle organizzazioni private. Una scelta del genere avrebbe sicuramente l’effetto di generare un costo

²² Maffei, T.; (2014), “La rete museale”, in (a cura di) Cataldo, L.; (2014), *Musei e patrimonio in rete: dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Milano, Hoepli.

considerevole nella fase di inizio attività, ma garantirebbe lo sviluppo di una progettualità omnicomprensiva e di lungo termine, un efficace indirizzo e controllo delle attività svolte e la possibilità di applicare, attraverso l'impiego di competenze altamente specializzate, dinamiche manageriali e orientate al mercato in un conteso che invece troppo spesso ne risulta carente.

Dunque, anche per la scelta della forma gestionale, le variabili in gioco sono diverse: essa dipenderà dalla composizione degli attori in gioco, dall'estensione territoriale (nella duplice declinazione di quantitativo di istituzioni museali coinvolte e entità dell'amministrazione pubblica responsabile), dalle risorse disponibili (sia pecuniarie che a livello di competenze) e, non per ultimo, dalla tipologia di attività che si vogliono implementare.

1.4 - Vantaggi conseguibili

Una volta aver affrontato il fenomeno nelle sue caratteristiche di forma, è arrivato il momento di andarne a definire il contenuto attraverso un'analisi dei risultati e dei vantaggi che le attività di rete comportano per gli istituti aderenti ad un sistema museale.

I principali vantaggi sono:

- *Economie di scala* [M.M. Montella, 2014; Cataldo, 2014; Bagdadli, 2001]: la rete permette di implementare determinate attività, a parità di qualità di servizio, distribuendone i costi tra tutte le componenti del sistema (si pensi ai costi delle attività di promozione e marketing, nel caso si decidesse di portare avanti una comunicazione integrata; costi per attività di consulenza; costi per attività di aggiornamento e formazione degli organici; costi per attività di catalogazione e stockaggio dati; costi per le dotazioni multimediali; costi per garantire un efficiente sistema di sicurezza). Inoltre, la maggior dimensione della rete rispetto al singolo museo, permetterebbe la rinegoziazione dei prezzi di determinati *input*, come per esempio nel caso di attività di manutenzione e restauro, di vigilanza e di assistenza legale.
- *Economie di scopo* [Cataldo, 2014]: di nuovo, la maggiore dimensione di un apparato museale ha l'effetto di accrescere la credibilità intorno al suo operato, il che facilita la ricerca di partner con i quali collaborare e legittima l'accesso a rinnovate fonti di finanziamento, a fronte di un maggior peso specifico e di una maggiore affidabilità nel portare avanti la propria *mission*. Inoltre, creare un nucleo culturale così esteso e articolato, darebbe la possibilità di intavolare progetti di ricerca integrati e più strutturati, con ricadute positive sulla crescita delle competenze collegate allo studio e sull'innovazione nei diversi campi di attività. In più, la presenza di un'entità culturale di spessore in un dato territorio, attraverso un'efficace sensibilizzazione e comunicazione con la comunità di riferimento, costituirebbe senz'altro un valido motore per lo sviluppo sociale e culturale locale.

- *Economie di varietà* [Cataldo, 2014]: una rete museale permette di avere a disposizione uno spettro di risorse molto esteso e variegato, in termini di prodotto culturale offerto, ma anche di personale impiegato. Ciò dà la possibilità di comporre, attraverso la ricombinazione e un utilizzo mirato di questo *stock* di risorse, un'offerta culturale che sia il più possibile competitiva: la creazione di itinerari tematici permette al singolo museo di vedere ampliato e diversificato il proprio bacino di utenza (grazie, oltre che alla soddisfazione di un bisogno di approfondimento culturale dei fruitori, anche a semplici dinamiche di “rimbalzo” degli stessi da un museo all'altro); un'ulteriore possibilità è quella di integrare tra loro i programmi relativi a iniziative culturali temporanee, che non rimarrebbero più isolati, ma inseriti in un programma più ampio e soprattutto coordinato (per evitare ridondanze tematiche e sovrapposizioni temporali). Un sistema museale, inoltre, potrebbe arrivare a costituire un punto di riferimento per qualunque attività culturale emergente nel dato territorio, ruolo che potrebbe essere interpretato con un supporto organizzativo e con la cessione di spazi per esposizioni, conferenze, presentazioni, ecc. Ultima, ma non per importanza, la possibilità di costruire un'offerta didattica (visite agli spazi espositivi o attività culturali di qualunque tipo per le scuole territoriali) che abbia una connotazione e un *iter* specifico in relazione ai programmi scolastici delle varie fasce di età.

In breve, accedere alle diverse “economie” significa essere in grado di “*realizzare congiuntamente più beni e servizi e ad un costo inferiore di quello che sarebbero riusciti a fare i singoli musei se avessero operato separatamente, utilizzando i medesimi fattori produttivi*” [Pencarelli e Splendiani, 2011]. Queste considerazioni elevano di per sé il modello reticolare/sistemico museale a dispositivo in grado di accrescere contemporaneamente l'efficacia (qualità del prodotto offerto) e l'efficienza (miglior utilizzo delle risorse a disposizione) dei singoli istituti museali, a cui viene data la possibilità di uscire finalmente dalla condizione di mera “sopravvivenza” gestionale e operativa dettata dalla scarsità di risorse e dalle piccole dimensioni.

Per quanto riguarda le potenzialità di una “rete culturale” come espressione di un intero territorio, con tutti i conseguenti scenari di collegamento tra il settore culturale e le altre filiere produttive (attraverso la lente di un processo integrato di sviluppo locale), queste

tematiche verranno approfondite in seguito con lo studio dei “distretti culturali”. Qui è bastato evidenziare quelli che sono i vantaggi più immediati da cogliere e più strettamente collegati alla *mission* dell’istituto museale in sé, una volta addentratosi in logiche reticolari.

Per avere un quadro ancora più completo della situazione, risulta utile un confronto tra i risultati riportati dai due studi prima citati, quello di Silvia Bagdadli, risalente al 2001 e quello svolto per Aspen Institute Italia, del 2013. Nel primo caso, a conclusione dell’analisi relativa a sette realtà museali reticolari (caratterizzate da assetti organizzativi e modalità operative molto varie tra loro)²³, Bagdadli riassume quelle che sono state le principali attività svolte e i principali vantaggi che i soggetti in esame hanno sperimentato. Riguardo le attività svolte: *“Inizialmente l’attività dei network è costituita da interventi di restauro, ristrutturazione o riapertura sedi e di inventariazione; in seguito le reti svolgono per lo più attività di valorizzazione, promozione, informazione e comunicazione; lo sviluppo di un’immagine comune e la maggior visibilità del sistema nel suo complesso diviene spesso uno degli obiettivi principali del network; la rete svolge inoltre attività di gestione e di amministrazione dei progetti comuni”* [Bagdadli, 2001]. Appare chiaro come, in questi casi, le prime attività svolte sono quelle indirizzate a garantire l’erogazione dei servizi primari che ogni museo è chiamato a dover fornire (in generale la “tutela” del proprio patrimonio) e solo in seguito, una volta raggiunti gli standard di qualità prefissati, si passa a pianificare azioni congiunte in termini di “valorizzazione” e “promozione”. Passando invece ai vantaggi ottenuti, dagli operatori responsabili vengono sottolineati *“In particolare: lo sfruttamento di economie di scala, il raggiungimento di standard minimi di qualità e lo sviluppo di iniziative di maggiore rilievo e qualità, l’incremento dei servizi offerti, l’incremento di visitatori per il sistema e il rimando di pubblico tra le diverse realtà culturali”* [Bagdadli, 2001].

A oltre dieci anni di distanza, il gruppo IULM per Aspen Institute Italia analizza i risultati del campione di sistemi museali studiato²⁴, attraverso il paradigma delle quattro

²³ I casi analizzati sono: il Sistema Museale della Provincia di Ravenna; il Sistema Museale della Provincia di Modena; il Sistema dei Musei Senesi; il Sistema Museale Umbro; il Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya; l’Azienda speciale Fiesole Musei; i Trust della città di Sheffield.

²⁴ Torino Musei; Sistema Museale della Provincia di Lecco; Sistema Museale della Provincia di Mantova; Sistema Museale Valtellina; Sistema Museale Provinciale Polesine; Bergbaumuseum (Provincia di Bolzano); Musei di Maremma; Carnia Musei; Musei Senesi; Sistema Museale della Provincia di Ravenna; Musei Piceni; Sistema Museale Umbro; Sistema Museale Territoriale dei Castelli Romani e Prenestini.

prospettive indicate da Sinatra *et al.* [2002]²⁵: *prospettiva interna*, basata sul funzionamento del museo in base alla qualità del personale impiegato e all'adeguatezza degli strumenti utilizzati; *prospettiva utente*, incentrata sul grado di coinvolgimento e di soddisfazione dei fruitori; *prospettiva relazionale*, relativa all'interazione tra l'istituto museale e i rispettivi *stakeholders* territoriali; *prospettiva economica*, relativa alle strutture di costi e ricavi [Aspen Institute, 2013].

Attraverso le risposte degli operatori responsabili delle rispettive reti museali, si è giunti alle seguenti conclusioni:

- *Prospettiva interna*: si riscontrano dei lievi miglioramenti riguardo i sistemi di catalogazione e il miglioramento qualitativo del personale (spesso per effetto “indiretto” di responsabilizzazione in seguito al relazionarsi con soggetti di altre istituzioni museali).
- *Prospettiva utente*: questa prospettiva rileva miglioramenti più consistenti, con particolare enfasi sull'attività didattica, sugli eventi temporanei e sullo sviluppo di servizi culturali inediti, anche attraverso la strumentazione multimediale. Considerevole l'aumento del numero dei visitatori, della loro varietà e della loro soddisfazione. Da potenziare, invece, l'impiego di servizi accessori.
- *Prospettiva relazionale*: anche da questo punto di vista si registrano dei miglioramenti nelle relazioni con le istituzioni di riferimento (Comuni, Province, Regioni e associazioni di volontari), in quanto i musei sembrano aver accresciuto la propria legittimazione.
- *Prospettiva economica*: in quest'ambito i dati sono particolarmente interessanti, in quanto esprimono come i singoli musei appartenenti ad una rete non riescano a contenere i costi relativi alla conservazione del patrimonio, ma riescano bensì a vedere ridotti quelli relativi alla sua valorizzazione (marketing, didattica, eventi e servizi). Inoltre, pare che l'appartenere ad una rete abbia un impatto molto

²⁵ Sinatra A.; Bernardi, C.; Gilodi, C., Moro D.; Tomberg, L.; (2002, a cura di), “Modelli innovativi di gestione del patrimonio museale in Lombardia. Prima Fase”, nel Rapporto di ricerca IReR-CERMEC, Milano, Irer.

positivo sulla ricerca di fondi pubblici, ma non necessariamente sulla ricerca di quelli privati.

A tali prospettive, gli autori dello studio ne aggiungono un'altra, la *prospettiva esterna*, con la volontà di valutare se l'istituzione di una rete museale abbia un impatto positivo anche sul contesto di riferimento. Ovviamente, tale valore risulta di difficilissimo calcolo, ma attraverso le rilevazioni effettuate si registra comunque, ad esempio, una tendenziale, seppur modesta, crescita dei flussi turistici nelle aree limitrofe.

Complessivamente, possiamo concludere che i risultati registrati dai due studi a distanza ultradecennale siano grossomodo allineati, dimostrando come il paradigma sistemico/reticolare sia un fenomeno ormai affidabile e che continua a dare i suoi frutti.

Per quanto riguarda le difficoltà emerse nell'ultimo studio, rispettivamente il bisogno di potenziare il sistema dei servizi accessori e di aumentare il *fundraising* privato, si può asserire come questi due strumenti siano caratteristici di una mentalità imprenditoriale privatistica e molto orientata al mercato, motivo per il quale trovano ancora terreno poco fertile nell'ambito culturale; ambito che, seppur organizzato e razionalizzato in sistemi o reti, rimane comunque tendenzialmente a trazione pubblica e per questo legato a modalità procedurali scarsamente tendenti ad evolversi, sia per motivi burocratici che per mentalità conservativa.

Al di là di questo, entrambi gli studi si trovano d'accordo nell'individuare una serie di elementi che spesso possono costituire un freno al funzionamento dei sistemi museali. Questi possono essere riassunti nella difficoltà di costruire una base comune di consenso tra le parti in causa. I conflitti che possono scaturire dall'adesione ad un sistema più grande, infatti, nascono certamente dalla conseguente, necessaria e inevitabile cessione di parte del proprio potere ad un'entità in qualche modo esterna, fatto che viene spesso interpretato negativamente (in particolar modo nel territorio italiano, storicamente ricco di campanilismi). Tutto ciò rischia di sfociare in defezioni di comunicazione e scarsità di fiducia reciproca, elementi che invece costituiscono le fondamenta di qualsiasi attività collaborativa. È per questo che un modello ideale di gestione museale integrata dovrebbe possedere le seguenti caratteristiche per funzionare al massimo delle sue potenzialità:

- *Adesione a base volontaria* (con estrema chiarezza sui vantaggi e sugli oneri ai quali si va incontro una volta diventati partecipanti).
- *Geometria variabile* (attività di rete flessibili e mutevoli in base alle contingenze e alle esigenze di ogni parte in causa).
- *Reale partecipazione dei musei aderenti* (attraverso confronti continui sulla progettualità e attraverso una responsabilizzazione effettiva riguardo i propri compiti).
- *Presenza di un organo terzo* che, seppur a stampo collegiale e partecipato, abbia comunque potere decisionale e competenze per redigere piani d'azione che siano efficaci e in linea con la *mission* della rete museale nel suo insieme.

Capitolo secondo.

IL DISTRETTO CULTURALE

2.1 - Introduzione

In merito al concetto di “distretto culturale”, ci si trova di fronte ad una tematica di studio che, sebbene sia stata approfondita in maniera molto estesa negli ultimi decenni, presenta un grado di disomogeneità teorica e metodologica molto elevato: la forte dipendenza di tale modello gestionale dal contesto territoriale (quindi politico, economico, sociale) in cui viene applicato, implica una difficoltà oggettiva nel dare una base teorica, in termini di definizioni e funzionamento del modello, che sia estendibile ad ogni realtà territoriale che si vuole prendere in considerazione. Inoltre, si tratta di un tema al quale è possibile approcciarsi utilizzando piani di analisi diversi in base a alle diverse “componenti” della pianificazione territoriale (rigenerazione urbana, riqualificazione e sviluppo sociale, potenziamento della *value chain* in termini economici, incremento dei flussi turistici, legislazione ecc.) e tutto ciò finisce per aumentare la volatilità delle metodologie di ricerca utilizzate con la conseguenza di avere scarsi criteri di valutazione tra i casi concreti e difficoltà di confronto tra le ricerche scientifiche portate avanti finora. Per avere un’idea di questa complessità, risultano lampanti i risultati di una SLR (*systematic literature review*), realizzata recentemente da Chapain e Sagot-Duvaurox²⁶, con la quale si è cercato di mappare, a livello geografico, terminologico e metodologico, lo stato dell’arte della ricerca accademica riguardante lo studio dei cosiddetti CCC (*Cultural/Creative Quarters/Clusters/Districts*) attraverso la revisione a tappeto di tutte le pubblicazioni recenti relative all’argomento. I risultati hanno evidenziato alcune questioni di ambiguità, o semplicemente di “tendenze”, che è senz’altro utile conoscere. Innanzitutto, possiamo dire che la ricerca in merito è prevalentemente a trazione “occidentale”, in quanto la grande maggioranza delle pubblicazioni inerenti sono emerse in Europa, in particolare

²⁶ Chapain, C.; Sagot-Duvaurox, D., (2018), “Cultural and creative clusters – a systematic literature review and a renewed research agenda”, *Urban Research & Practice*.

nel Regno Unito (al primo posto per numero di pubblicazioni) e in Italia (al secondo posto). Una seconda considerazione è di carattere terminologico: anche se spesso utilizzati come sinonimi, emerge una tendenza ben precisa nell'utilizzo dei termini "district", "cluster" e "quarter". Sembra che l'utilizzo dell'uno piuttosto che dell'altro termine dipenda dal tipo di unità, amministrativa o economica che sia, alla base dei diversi criteri di suddivisione territoriale: si può notare, infatti, come nel Regno Unito il termine più utilizzato sia "quarter", mentre in Italia o negli Stati Uniti quello più in voga sia "district" (in base a retaggi economico-industriali per l'Italia e urbanistico-amministrativi per quanto riguarda gli USA). Un'ulteriore questione riguarda invece la dimensione (*scale*) dei CCC: l'80% degli studiosi in esame considerano i CCC come modelli a dimensione cittadina, che abbiano estensione urbana o, ancor più a livello micro, di quartieri o strade; solo il 20% degli studi concepisce tale modello come ultra-cittadino, con scale sub-regionali, regionali o ultra-regionali. Tutto ciò, unito ai numerosi e diversi approcci metodologici adottati (alcuni più qualitativi e altri più quantitativi) rende comprensibile la mancanza di una definizione di tale modello che sia globalmente riconosciuta come valida. Per questo motivo, l'insieme degli studi pubblicati sull'argomento appare prevalentemente basato su ricerche su casi concreti e piuttosto carente dal punto di vista prettamente teorico. L'insieme di queste tendenze però, permette comunque di visualizzare una prima suddivisione tipologica (ovviamente già emersa in decenni di studi [Arnaboldi e Spiller, 2010; Francesconi e Dossena, 2016; Chapain e Sagot-Duvaurox, 2018]), che servirà in questa sede per orientare la ricerca lungo il giusto *pattern* teorico-pratico.

In maniera generica, ma coerente, è possibile riconoscere due principali "scuole di pensiero" che hanno accompagnato la nascita e lo sviluppo del distretto culturale come paradigma gestionale nell'ambito culturale:

1. *Filone "britannico"* [Frost-Kompf, 1998; Landry, 2000; Mommaas, 2004; Seifert e Stern, 2005; Evans, 2003, 2009]: nel Regno Unito, la logica distrettuale/culturale è servita come volano di riqualificazione urbana dopo l'abbandono e il degrado di infrastrutture, o zone cittadine, rimaste inutilizzate e abbandonate in età post-industriale. Attraverso un efficace *urban planning*, in cui la concentrazione di attività culturali ha avuto un ruolo centrale nelle strategie di

sviluppo, diverse aree degradate e periferie inglesi hanno completato un processo di trasformazione e rilancio sorprendente (si pensi, ad esempio, alle città di Londra, Manchester, Sheffield) in cui gli obiettivi dichiarati erano spesso socio-culturali e di *welfare* cittadino, piuttosto che meramente economici. A partire da questi esempi, si è sviluppato un filone teorico in cui i distretti culturali sono pensati in base a queste due caratteristiche: scala dimensionale urbana o inter-urbana (sullo stampo dei “*quarters*” anglosassoni); riqualificazione urbana e sociale come obiettivi principali.

2. *Filone “italiano”*: ispirandosi alle logiche sottostanti gli ex “distretti industriali”, in Italia si è talvolta cercato di impostare la produzione culturale in maniera analoga, integrandone la filiera in senso verticale e concentrando a livello spaziale le realtà produttive accomunate dalla tipologia di prodotto offerto. Il tutto secondo logiche di maggiore efficacia ed efficienza in termini economici, come vedremo in seguito. Ciò ha ispirato una concezione di distretto culturale che non sia necessariamente insito nella stessa delimitazione urbana, ma che veda la sua ragion d’essere nelle interconnessioni tra realtà culturali diverse che abbiano eventualmente il territorio, e non più solo la città, come minimo comune denominatore.

Ovviamente, i due filoni individuati non devono essere considerati come mutualmente esclusivi ma, ai fini di questa ricerca, si è deciso di porre il *focus* della base teorica sulla dimensione extra-urbana, in quanto è oggetto di studio soprattutto il contributo che tali modelli gestionali possono apportare in chiave territoriale, dunque trans-cittadina. Un’analisi del “filone italiano” permette inoltre di comporre un *frame* teorico e di esperienze pratiche che hanno preso vita in Italia, nello stesso contesto territoriale (nelle sue compagini economiche, legislative, culturali e amministrative) della Regione sulla quali si concentrerà la seconda parte del lavoro, il che risulta di fondamentale importanza nello studio di un fenomeno così dipendente e influenzato dal contesto territoriale come il distretto culturale.

2.2 - Dal Distretto Industriale al Distretto Culturale

Per “distretto industriale” si intende un sistema produttivo che ha avuto il suo momento di massima espressione nel nostro Paese dopo gli anni 60²⁷, quando le grandi imprese, di fronte alle sempre più forti difficoltà nel rimanere aggrappate ad una domanda in continua crescita e ramificazione (con conseguente innalzamento dei costi), hanno deciso di sperimentare un modello di produzione che fosse divisionale dal punto di vista dei settori produttivi, e che fosse in grado di sfruttare l’autoreferenzialità territoriale (in termini di circolazione preferenziale e sviluppo sinergico di competenze e risorse) come fattore endogeno di autosostentamento economico. L’Italia è stato uno dei Paesi in cui questo modello ha riscontrato maggior successo, per diversi motivi di contesto politico ed economico, arrivando addirittura ad ottenere l’etichetta di “sistema produttivo italiano per eccellenza”, in cui ha trovato piena espressione lo sviluppo del *made in Italy*. A livello pratico, possiamo descrivere la distrettualizzazione industriale come un processo di progressiva concentrazione spaziale di imprese appartenenti alla stessa filiera o affini, con la conseguente nascita di forme di specializzazione produttiva territoriale.

I vantaggi che possono aver attivato questo tipo di fenomeno erano stati già individuati da Alfred Marshall²⁸, alla fine dell’800. Egli con la sua teoria del distretto industriale, pone particolare enfasi sul concetto di “localizzazione” e sui benefici che questa può portare: in primo luogo, ad esempio, una specializzazione della forza lavoro, il cui approvvigionamento risulterebbe più agevole per le imprese territoriali; dopodiché, la possibilità di vedere ridotti i costi di acquisizione degli *input*, nonché di esternalizzare alcune fasi del processo produttivo per le imprese coinvolte; inoltre, risulterebbe più fluida la circolazione delle informazioni, con impatto positivo sulla creazione di innovazione; infine, si potrebbe tendere a un rafforzamento dei legami sia verticali, tra imprese della stessa filiera, sia orizzontali tra imprese di settori adiacenti. Il tutto in un contesto, che Marshall definisce *industrial atmosphere*, di compenetrazione tra logiche

²⁷ Secondo Pasquale Seddio, fino a quel momento lo sviluppo del Paese era stato affidato al sistema “duale” urbanizzazione-industrializzazione, visti come “*gli unici meccanismi in grado di garantire aumento dei consumi, occupazione e crescita economica*”. In questo clima i modelli di sviluppo locale facevano ancora fatica a manifestarsi con successo. In Barbetta, G.P., Cammelli, M., Della Torre, S.; “Distretti culturali: dalla teoria alla pratica”; Il Mulino, Bologna, 2013, pp 24-25.

²⁸ Marshall, A.; (1890), “Principles of Economics” Cosimo Inc, New York, 8° ed. (2009).

market-driven e *non market-driven*, in cui anche il dialogo con le istituzioni di riferimento risulta molto più agevolato, con ulteriore impatto positivo sulla produttività.

Ad integrazione del pensiero marshalliano, Michael Porter²⁹ aggiunge come caratteristica essenziale per la sopravvivenza di un distretto (*cluster*), la compresenza di due tipi di competitività: interna, ovvero tra le imprese stesse (che serve per mantenere alti i tassi di produttività e sviluppo delle competenze); ed esterna, tra il prodotto/servizio fornito dal *cluster* e altri prodotti simili presenti sul mercato. Per chiudere la dissertazione dando una definizione di “distretto industriale”, ci viene in aiuto Giacomo Becattini, studioso che ha effettuato un’ampia analisi del pensiero marshalliano relativo a questo campo di studio. Egli definisce il modello come “*entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali*” [Becattini, 1989]. Nella sua visione, per poter parlare di “distretto”, il fattore meramente spaziale deve essere accompagnato da una rete stabile di interazioni tra territorio, comunità e le imprese stesse³⁰. Dunque, per intendere l’importanza che riveste il contesto territoriale in ottica distrettuale, possiamo dire che la produttività e l’efficienza delle singole imprese vengono amplificate in maniera direttamente proporzionale a quella che, usando le parole di Porter, è la “*quality of local business environment*” [Porter, 1998], ovvero la qualità delle caratteristiche strutturali dell’ambiente in cui le imprese sono immerse (capitale sociale, infrastrutture, sistema legale, ecc.). Lo stesso Porter individua un’ultima caratteristica determinante, rafforzativa della grande snellezza e della bassa coercitività del modello: usando le sue parole “*a cluster allows each member to benefit ... as if it had joined with others formally – without requiring it to sacrifice its flexibility*” [Porter, 1998]. Un modello, quindi, capace di garantire vantaggi cooperativi in assenza di legami giuridici vincolanti.

Una volta introdotto, seppur grandi linee, il concetto di “distretto industriale”, non resta che analizzare quali sono state le motivazioni che hanno spinto ricercatori e *policy makers*

²⁹ Porter, M., E.; (1998), “Clusters and the New Economics of Competition”, in *Harvard Business Review*, November-December.

³⁰ Becattini, G., (1991), “Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico”, in (a cura di) Pyke, F.; Becattini, G.; Sengenberger, W.; *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderno 34, pp 51-65.

ad estendere tale modello produttivo a inedita strategia di gestione e valorizzazione dei beni culturali.

Se la logica distrettuale, nella prassi, ha iniziato a dialogare con il settore della cultura prevalentemente in ambito di riqualificazione urbana, con il passare del tempo il dibattito sull'applicazione del modello si è esteso anche alle aree extra-cittadine. Per esempio, come già detto in precedenza, l'offerta museale italiana presenta un'elevata dispersione capillare sul suolo nazionale, ed è caratterizzata da un numero molto alto di istituzioni museali di medio-piccole dimensioni che molto spesso non riescono a mantenere gli standard di efficienza che il valore delle loro collezioni meriterebbe. Valutando il loro forte radicamento con il territorio di appartenenza, del quale costituiscono senza dubbio il più efficace mezzo per comunicarne l'identità storica e culturale, risulta piuttosto facile pensare al "distretto" come un potenziale modello ideale di gestione. Questo per una serie di motivi: innanzitutto, l'attivazione di un "distretto" che abbia la cultura come motore, porterebbe all'iniezione nel territorio di uno stock di valori (umani e creativi) che avrebbero sicuramente un impatto positivo sullo sviluppo locale; inoltre, un distretto, con la sua capacità di generare valore utilizzando al meglio le risorse territoriali, risponderebbe in maniera positiva alla necessità di trovare forme di finanziamento alternative per il settore culturale; infine, il contributo di una serie di imprese alla creazione di un prodotto culturale che sia rappresentativo del territorio di appartenenza, unitamente alla capacità "*cluster specific*" di collegamento attivo tra diversi ambiti (viene subito da pensare a quello culturale con quello turistico o con quello infrastrutturale), darebbe l'opportunità di comporre un'offerta maggiormente competitiva sia sul piano qualitativo che sul piano quantitativo.

Per questa serie di motivi, negli ultimi venti anni si è assistito ad una progressiva scalata del paradigma distrettuale nelle agende dei *policy makers* territoriali. Questo grazie a un duplice fattore: se da un lato gli attori culturali hanno trovato nel distretto un'insperata "arma" per poter finalmente uscire dal tunnel involutivo degli ultimi decenni, dall'altro le amministrazioni territoriali, attraverso l'acquisizione di una visione olistica e multisettoriale dei processi di crescita, hanno cominciato a guardare alla cultura come mezzo potenzialmente molto efficace per corroborare qualsiasi progetto di sviluppo locale.

2.3 - Il Distretto Culturale: descrizione e funzionamento del modello

Per iniziare un'analisi di questo modello organizzativo, si è scelto di cominciare da un filone di studio che potrebbe essere considerato "pionieristico"³¹ per quanto riguarda l'argomento trattato, ovvero il contributo di Pietro Valentino, racchiuso nel suo illuminante volume "Le Trame del Territorio"³², edito nel 2003. La ricerca di Valentino risulta estremamente utile in questa sede in quanto fornisce una descrizione molto dettagliata di ogni fase organizzativa relativa al distretto, ed anche perché costituisce un punto di riferimento e di partenza per molti degli studiosi che successivamente hanno affrontato questo tema.

La definizione di "distretto culturale" da lui fornita è la seguente: *"un sistema di relazioni che: da un lato, connette le attività per la valorizzazione delle differenti risorse (culturali, ambientali, tangibili e intangibili, riproducibili e non) dando vita a un meta-processo o processo integrato di valorizzazione; dall'altro, connette questo processo integrato con le offerte di professionalità, di infrastrutture e di servizi del territorio e con le imprese che, a monte o a valle, hanno significative correlazioni con le attività di valorizzazione"* [Valentino, 2003]. Una volta data la definizione, Valentino prosegue delineando quella che è l'"anatomia" strutturale del distretto: descrivendo quest'ultimo come *"una maglia di relazioni che connette un insieme di nodi"* [Valentino, 2003] presenti su un dato territorio. Il nodo principale viene identificato con il processo di valorizzazione relativo all'*asset* culturale intorno al quale il distretto stesso è costruito, gli altri nodi, invece, possono essere le ulteriori risorse storico-ambientali territoriali, le risorse sociali e umane (in termini di professionalità, istruzione, ecc.), le infrastrutture e altre dotazioni territoriali ed, infine, le imprese (sia quelle fornitrici degli *input* necessari al processo di valorizzazione, sia quelle che potrebbero diventare potenziali fruitrici degli *output*).. L'insieme di questi nodi viene infine raggruppato da Valentino in cinque sub-sistemi, che vanno a costituire l'ossatura di base del suo "distretto culturale":

³¹ Alberti, F., G.; Giusti, J., D.; (giugno 2009), "Alla ricerca dei distretti culturali. Un'analisi critica della letteratura", in *Liuc Papers n. 229, Serie Management ed economia della cultura*, Università Carlo Cattaneo – LIUC.

³² Valentino, P., A.; (2003), "Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali", Sperling & Kupfer, Milano.

- *Sub-sistema delle risorse territoriali* (sub-sistema centrale)
- *Sub-sistema delle risorse umane e sociali* (che è molto importante in quanto racchiude anche il grado di fiducia tra la comunità e le amministrazioni locali)
- *Sub-sistema dei servizi di accessibilità* (sia territoriale che extraterritoriale)
- *Sub-sistema dei servizi di accoglienza* (servizi ricettivi e per il tempo libero)
- *Sub-sistema delle imprese* (collegate a valle, attraverso l'acquisizione degli *input*; o collegate a monte, attraverso l'erogazione degli *output*)

L'efficacia del distretto dipende dunque dal numero e dall'intensità delle relazioni che si vanno ad instaurare tra i diversi nodi e, più in generale, tra i diversi sub-sistemi.

Per poter considerare efficace un distretto culturale, però, è necessario anche dare una valutazione alla sua "competitività". Per questo motivo, Valentino propone un modello che, riprendendo la struttura pentagonale delle "forze di Porter", può essere utilizzato per avere un'idea di un'eventuale forza competitiva distrettuale. I fattori di successo vengono qui identificati con:

- 1) Un buon livello di cooperazione tra gli attori che partecipano al processo di valorizzazione, sia imprese che istituzioni;
- 2) Capacità di riuscire a pilotare la domanda attratta, in modo da diversificarla nel modo più funzionale possibile;
- 3) Un elevato grado di integrazione con le industrie sussidiarie (i fornitori di *input*), in ottica di ridurre i costi di acquisizione e facilitare la diffusione di innovazione;
- 4) La capacità di collegare i diversi processi di valorizzazione delle risorse a disposizione, per poter comporre un'offerta più ampia e varia;

- 5) Raggiungimento di una posizione privilegiata tra le offerte concorrenti attraverso un'efficace "personalizzazione" della propria (ideale sarebbe specializzare la propria offerta culturale talmente tanto da aggirare le forze della concorrenza, passando da una posizione di vantaggio competitivo "relativo" a una di vantaggio competitivo "assoluto").

Un ulteriore motivo di vantaggio competitivo è identificato da Valentino nel fattore strettamente organizzativo: il suggerimento è quello di prevedere una struttura gestionale "esterna" agli attori in gioco (ma da loro chiaramente "partecipata") con il compito di coordinare le attività svolte e di progettare quelle future.

L'analisi dell'autore procede con una descrizione dettagliata del funzionamento del modello, che verrà riportata in questa sede in maniera meno analitica ma, si spera, esaustiva nel garantire una buona visione d'insieme.

Il fulcro dell'intero sistema distrettuale è costituito dal "processo di valorizzazione" [GRAFICO] delle risorse territoriali. Tale processo può essere schematizzato come: acquisizione di *input*; il successivo processo di produzione culturale (in cui si distinguono attività di "tutela", attività di "conservazione" e attività di "valorizzazione", intesa come fruizione); la conseguente erogazione di *output*. Le imprese fornitrici di *input* necessari per il processo di valorizzazione (quando questi non risultano disponibili all'interno degli istituti culturali), generalizzando, sono: il settore della ricerca, il settore della formazione, il settore dei servizi di progettazione, il settore delle costruzioni, il settore dell'artigianato, il settore informatico, il settore dell'editoria/comunicazione, il settore agroalimentare. Ovviamente, la composizione delle imprese fornitrici di *input* può variare in base alla tipologia e agli *asset* specifici di ogni distretto. In quest'ambito, la logica distrettuale si manifesta nel cercare di instaurare una sempre più forte integrazione tra i processi di valorizzazione e la loro filiera produttiva, attraverso l'individuazione dei giusti incentivi (ad esempio, essendo la domanda proveniente dal processo di valorizzazione una minima parte degli introiti di ognuna di queste filiere, eventuali collaborazioni potrebbero rendersi appetibili rendendo il distretto stesso una specie di "laboratorio" che permetta alle imprese di sperimentare nuove competenze, con impatto positivo sull'innovatività, uno dei motori propulsivi del modello). Detto ciò, bisogna concentrarsi sulla fase erogativa, la produzione di *output*, cercando di capire "a chi" tali *output* saranno indirizzati. Ciò risulta

molto importante per evitare che, come in moltissimi casi di filiere culturali, si agisca senza valutare precisamente la domanda di ciò che si produce, con ripercussioni certamente negative sui “ritorni” finanziari e sulla sostenibilità di medio/lungo periodo di ogni attività. Al di là dei classici *output*:

- “conservazione delle risorse stesse”
- “servizi culturali di fruizione”

Valentino ne individua altri che possono essere considerati “scarti” del processo di produzione culturale, ovvero: la produzione di:

- “qualità ambientale”
- “identità sociale”
- “innovazione, ricerca e conoscenza”
- “*input* per altri processi produttivi”

Anche in questo caso ci si trova di fronte a terreno fertile per il “pensare distrettuale”, che si pone l’obiettivo di trasformare questi prodotti da “scarti” a valore aggiunto di competitività e di collegamento con altri settori produttivi territoriali. Analizzando il primo gruppo di voci di *output*, nello specifico “conservazione” e “servizi culturali”, ci si rende conto della loro prevalente natura di “bene pubblico”, volto quindi al soddisfacimento di una domanda collettiva che, per definizione, non genera ricadute economiche dirette molto consistenti. Sommandoli al restante gruppo di *output*, ovvero gli “scarti” della produzione culturale, ci si trova di fronte ad una serie di prodotti grezzi con alto potenziale intrinseco, ma che hanno bisogno di essere in qualche modo “attivati” per poter materializzarsi in concreto valore aggiunto per il sistema territoriale. È qui che Valentino indica tre “convertitori”, di cui il territorio distrettuale deve disporre, che hanno la duplice capacità di trasformare le domande potenziali in domande effettive, e le domande collettive in domande anche private. Questi tre elementi sono:

- 1) “capacità di attrazione” (qualità e promozione dell’offerta),
- 2) “capacità di accoglienza” (efficienza e qualità infrastrutturale e ricettiva),
- 3) “capacità di trasformazione”.

Gli *output* di “conservazione delle risorse”, “identità sociale”, “qualità ambientale” e “servizi culturali”, riescono, grazie a mirate politiche di promozione e fruizione, ad attivare il convertitore “capacità di attrazione”, con la conseguenza di riuscire ad affiancare al soddisfacimento della domanda collettiva di conoscenza il soddisfacimento di una domanda privata, che può essere denominata “domanda culturale interna”. Per poter attrarre una “domanda culturale esterna”, privata anch’essa, è necessario che il convertitore “capacità di accoglienza” sia ben funzionante: si rende necessaria dunque un’agevole accessibilità ai luoghi di fruizione, un buon funzionamento di strutture ricettive e ricreative e, in generale, una discreta qualità del contesto territoriale. Restano da analizzare i restanti *output* di “ricerca e innovazione” e “*input* per altre produzioni”. I settori produttivi che possono trovare in questi ultimi delle risorse utili sono: per quanto riguarda il primo, università e centri di ricerca (si tratta dunque di soddisfare una domanda di tipo collettivo); per quanto riguarda il secondo, i settori che possono trarre dai prodotti culturali dei “semilavorati” da cui attingere per la propria produzione potrebbero variare molto a seconda della tipologia di servizi culturali erogati dal distretto (il settore concettualmente più facile da collegare in questo senso è senza dubbio quello delle comunicazioni, editoria e multimedialità). Ciò è possibile solamente in presenza del convertitore “capacità di trasformazione”, che Valentino descrive come “*non solo la presenza sul territorio di imprese in grado di utilizzare tutti gli output del processo di valorizzazione, quanto piuttosto la presenza di strumenti di connessione tra il processo di valorizzazione del settore culturale e gli altri settori*” [Valentino, 2003].

Insomma, si arriva in questo modo a configurare un modello caratterizzato da un’efficace circolarità, in cui la risorsa culturale è allo stesso tempo *input*, processo ed *output*, condizione che le garantisce allo stesso tempo di conservarsi e di crescere qualitativamente nella sua funzione di bene fruibile. A questo già importante risultato, si aggiunge la capacità del distretto di creare le condizioni per cui ogni esternalità derivante dal processo di valorizzazione non vada dispersa, ma sia “confezionata” e “canalizzata”

verso il potenziamento di settori produttivi esterni a quello culturale, con ripercussioni positive sul processo di sviluppo dell'intero territorio.

2.4 - Il Distretto Culturale: tipologie e modalità di attivazione

Per quanto attiene al modo in cui il “distretto culturale” prende forma, ci si trova di fronte a visioni abbastanza differenti tra i diversi studiosi che hanno preso parte al dibattito. La domanda che viene posta è la seguente: può un “distretto culturale” svilupparsi in maniera involontaria attraverso un progressivo processo di interrelazione e collaborazione tra imprese di un dato territorio? Il problema di fondo è che questo tipo di progettualità, di tipo *bottom up*, richiede che sussistano determinate logiche di mercato orientato al profitto, in cui i vantaggi e gli svantaggi competitivi siano ben definiti, in modo da portare le imprese ad assumere un comportamento collaborativo e ad aiutarsi a vicenda in maniera, per così dire, “istintiva” (economicamente parlando). Tale modalità di formazione di un “distretto” è senza dubbio propria dei distretti industriali, ma la sua estendibilità ai distretti culturali sembra non essere così scontata. Questo per la connotazione stessa del mercato culturale, in cui gli obiettivi da raggiungere per le imprese non sono esclusivamente di carattere monetario, ed in cui la presenza molto forte dell’amministrazione statale porta spesso ad assumere comportamenti conservativi e poco tendenti ad assumersi il rischio e l’onere di riorganizzazioni gestionali di tale portata. Una progettualità *top down* in cui siano le stesse amministrazioni, in possesso della visione d’insieme riguardo la strategia di sviluppo culturale nazionale, a promuovere “dall’alto” la creazione di un “distretto culturale”, sembra dunque una possibilità più consona e verosimile. Tutto ciò può però avere delle diverse sfumature a seconda del contesto e del tipo di “distretto” che si intende promuovere, e qui si rende necessaria un’analisi delle visioni dei diversi studiosi che hanno fornito un parere al riguardo.

Per quanto riguarda Valentino, egli sottolinea il carattere specifico del processo di programmazione di un “distretto culturale”, in cui logiche *top down* e *bottom up* coesistono nello stesso momento: infatti, se tale processo deve essere “guidato”, cioè soggetto a una programmazione *top down*, da un lato, dall’altro c’è bisogno che sia “partecipato”, ovvero che coinvolga una varietà di *stakeholders* secondo una visione tipicamente *bottom up*.

Anche l’economista Walter Santagata, con la sua visione di bene culturale come prodotto idiosincratico la cui creazione necessita di circolazione e sviluppo di “conoscenza tacita”, vede nel “distretto culturale” uno strumento di valorizzazione potenzialmente valido. Per

quanto attiene la discussione sull'attivazione del modello, egli ne analizza la fase di "*start up*" individuando quattro tipi diversi di "distretto culturale", ognuno con caratteristiche proprie e con una propria modalità di avviamento³³. Una tale ramificazione del modello scaturisce principalmente dall'accezione allargata di produzione culturale dello studioso, in cui sono compresi anche l'industria cinematografica, il settore audiovisivo, l'*industrial design*, il mondo enogastronomico e più in generale tutta la produzione di "...*goods based on creativity and intellectual property*" [Santagata, 2002]. Le quattro tipologie di "distretto culturale" da lui proposte sono le seguenti:

- *Industrial Cultural District*: secondo l'autore appartiene allo stesso modello di sviluppo endogeno (*bottom up*) e "involontario" proprio del "distretto industriale", basato sulla presenza di piccole/medie imprese e su di un contesto sociale, produttivo e amministrativo favorevole. Le precondizioni necessarie ad una sua attivazione sono: una comunità che ha accumulato nel tempo un certo *stock* di conoscenza tecnica e capitale sociale; bassa standardizzazione del prodotto; presenza di una componente bancaria fortemente intraprendente; apertura a mercati esterni; finanziamento pubblico lungo l'intera filiera di produzione; un alto tasso di nascita di nuove imprese sul territorio; la capacità di produrre esternalità positive, innovazione, conoscenza tacita e di favorire il *networking*. Come esempi concreti, Santagata indica l'industria cinematografica di Los Angeles (Hollywood) e il distretto della ceramica di Caltagirone in Sicilia.
- *Institutional Cultural District*: la sua principale caratteristica è di essere basato sulla distribuzione, in un'area in cui sussiste una produzione fortemente radicata nel territorio, di "diritti di proprietà" da parte delle istituzioni di riferimento. Tutto ciò con la duplice prospettiva di proteggere il capitale culturale di una determinata area (andando a generare una posizione di "monopolio"), e di rendere tale "produzione" più appetibile sul mercato culturale attraverso un processo di "*branding*" che la caratterizzi e la renda riconoscibile. Gli esempi forniti sono riconducibili al rilascio della "*denominazione di origine controllata*" (DOC) da

³³ Santagata, W., (marzo 2002), "Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth", in *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26.1.

parte dello stato italiano, con focus sui casi vinicoli delle Langhe, in Piemonte, e della zona del Chianti, in Toscana. Analizzando i due casi, gli effetti culturali positivi derivanti dalla creazione di questi distretti vanno dalla valorizzazione di festival e fiere relativi ai prodotti in questione al restauro di castelli e architetture storiche, della nascita di eco-musei territoriali allo sviluppo dell'apparato alberghiero. Riguardo una potenziale attivazione di questo tipo di distretto, è chiaro che, dato il ruolo cruciale delle istituzioni, l'unica progettualità possibile torna ad essere quella di tipo *top down*.

- *Museum Cultural District*: il terzo tipo di “distretto culturale”, come il precedente, deriva da un'attenta pianificazione e progettazione dei *policy makers* istituzionali, che attraverso ciò, decidono di attivare un processo in grado di accrescere l'offerta culturale per generare una maggiore attrattività. L'obiettivo, infatti, non è solo quello di raccogliere una serie di musei per agevolarne la gestione, ma anche quello di creare un'unità sistemica più grande, capace di offrire qualcosa in più rispetto alla somma delle singole unità che la compongono. Le esternalità positive indicate da Santagata a seguito dell'attivazione di questo tipo di distretto sono: esternalità di network (creazione di connessioni tra musei di tipologia affine o differente, con ricadute positive su diversi segmenti target); esternalità di consumo (incremento dell'utilità che un consumatore acquisisce in seguito all'aumento delle connessioni di cui prima); esternalità di tempo (una vasta scelta di prodotti museali garantisce una maggiore flessibilità dell'offerta, la cui fruizione può essere personalizzata dal visitatore in base alla sua disponibilità di tempo); economie di scala e di scopo (raggiungendo dimensioni sistemiche adeguate, ne gioverebbe l'approvvigionamento di fattori produttivi, così come verrebbero potenziate anche le azioni di *recruiting* e di organizzazione e calendarizzazione degli eventi, a fronte di una maggiore coordinazione e di un'allocazione ottimale delle risorse a disposizione).
- *Metropolitan Cultural District*: l'ultimo tipo di “distretto culturale” è costituito sostanzialmente da un raggruppamento urbano (appunto “metropolitano”) di edifici ed attività atte alla produzione di cultura, nel senso più allargato del termine. Gli obiettivi posti qui si dividono tra il contrastare il decadimento

economico e sociale di determinate aree urbane e il cercare di dare una nuova connotazione della città stessa agli occhi di potenziali visitatori. Il “distretto culturale metropolitano” deve dunque soddisfare il bisogno di una duplice domanda: quella esterna, di turisti e visitatori, e quella interna, dei residenti ai quali si cerca di migliorare la qualità della vita. L’attivazione di questo distretto, oltre che ad essere certamente di tipo *top down* da parte dell’amministrazione cittadina, si esplicita in tre fasi successive: una prima in cui si apre al pubblico una serie di servizi quali musei, biblioteche, teatri e simili; una seconda in cui si lanciano attività basate sulla produzione di cultura (workshops, studi di registrazione e di filmmaking, canali di televisioni locali e commerciali); una terza in cui si attivano servizi complementari necessari a sostenere la domanda dei visitatori esterni (ristoranti, caffetterie, merchandising).

Santagata chiude il discorso asserendo che una distinzione netta tra diversi modelli di distretto culturale non deve essere presa in considerazione con rigidità: data appunto la natura idiosincratca di ogni prodotto culturale, come anche di ogni territorio che potenzialmente può ospitare un distretto, i modelli distrettuali utilizzati saranno unici e irripetibili per ogni caso preso in esame. Questo determina che i confini tra le quattro tipologie enunciate possono essere più o meno nitidi a seconda della situazione, addirittura, anzi, può verificarsi una condizione di complementarità tra l’uno e l’altro. Altro contributo fondamentale per quanto attiene la letteratura sul “distretto culturale” è quello di Pier Luigi Sacco. Nella sua visione, la discriminante principale che determina la nascita di un distretto non è la presenza di una progettualità *top down* piuttosto che una di tipo *bottom up*, ma la presenza, o meno, di un contesto sociale favorevole e pronto a pensare ed agire in maniera distrettuale³⁴. Infatti, prendendo in esame la possibilità di una progettualità distrettuale “dall’alto”, le probabilità che tale modello duri nel tempo risulterebbero molto scarse in presenza di un ambiente privo di dinamiche di cooperazione e coordinamento tra gli agenti pubblici e privati del sistema. La mancanza di tali condizioni (un ambiente dunque carente di capitale umano, sociale e di qualunque

³⁴ Sacco, P., L.; Pedrini, S.; (2003), “Il distretto culturale: mito o opportunità?”, EBLA centre, Dipartimento di Economia “S. Cogneetti de Martiis”, Università degli studi di Torino, working paper No. 05/2003.

forma di logica distrettuale) finirebbe per “...generare aspettative e sollecitare interessi di segno opposto, dominati da un atteggiamento fortemente strumentale e opportunistico: delle premesse che vanificano di fatto ogni potenzialità” [Sacco, Pedrini, 2003]. Nel caso in cui, invece, il motore propulsivo per l’instaurazione del distretto dovesse essere una progettualità “dal basso”, Sacco individua ulteriori criticità: essendo infatti molte delle filiere culturali caratterizzate da scarsa propensione all’innovazione e limitate risorse, sussiste di solito una difficoltà strutturale nel generare una crescita potenziale della produttività. Questo porta inevitabilmente a politiche di “...drastico contenimento dei costi e sotto-retribuzione del lavoro qualificato: un dato tendenziale diametralmente opposto a quello che è responsabile delle tipiche economie di specializzazione, di produzione e di circolazione della conoscenza che caratterizzano il circolo virtuoso dello sviluppo distrettuale” [Sacco, Pedrini, 2003]. Dunque, anche in quest’ottica, sarebbe difficile aspettarsi l’innesco di processi “involontari” di progressiva agglomerazione di competenze e intenti orientati alla formazione di un eventuale distretto. Alla luce di queste considerazioni emerge, come fattore imprescindibile per poter ragionare di qualsivoglia tipologia di “distretto culturale”, la presenza nel territorio in considerazione di un “contesto socio-culturale adeguato” [Alberti, Giusti, 2009]. In sua assenza, Sacco ritiene che si corra il rischio della creazione di una distanza netta tra l’organizzazione del distretto e la popolazione locale, con conseguente spostamento del focus distrettuale esclusivamente sul soddisfacimento della domanda esterna (turistica) e, quindi, con la deriva a “parco tematico” dell’offerta culturale promossa³⁵. Il tutto con la possibilità di una progressiva “dequalificazione del patrimonio storico e dei tessuti urbani, la cui evoluzione è sempre più pesantemente e direttamente condizionata dalle esigenze del piccolo e grande commercio orientato alla domanda turistica” [Sacco, Tavano Blessi, 2005]. Per superare tali limiti, Sacco e Tavano Blessi [2005] forniscono una soluzione nella prototipazione di un “distretto culturale” che sia “evoluto”, nel senso che passi da essere “mono-filiera” ad essere fondato “sull’esistenza di complementarità strategiche tra filiere culturali differenti, appartenenti a settori produttivi diversi, tanto interni che esterni agli ambiti della produzione culturale” [Sacco, Tavano Blessi, 2005]. Questo per favorire lo sviluppo di un modello distrettuale che integri ogni istanza locale e coinvolga

³⁵ Sacco, P., L.; Tavano Blessi, G.; (2005), “Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio”, in *Global & Local Economic Review*, Vol. VIII.

nella maniera più intensa possibile la popolazione locale, attraverso un marketing teso contemporaneamente alla valorizzazione degli *asset* già esistenti e ad un' "*organizzazione proattiva*" di trasformazione delle potenzialità territoriali in parte dell'offerta fruibile. Per una più precisa definizione del concetto, gli autori indicano quali sono i meccanismi fondamentali che regolano il funzionamento di un "distretto culturale evoluto". Questi sono:

- Creare dei presupposti per rendere il distretto "attraente", in modo da canalizzare al suo interno una nuova classe creativa;
- Orientare il modello all'innovazione e alla riconversione produttiva;
- Mantenere alto il tasso di "capacitazione" che, attraverso un'interpretazione del termine adottato da Amartya Sen, qui viene intesa come propensione a generare negli individui una consapevolezza mirata a orientarli verso attività socialmente rilevanti (in questo caso attività culturali ad alto contenuto esperienziale).

Per concludere, un sistema territoriale competitivo e adatto a ospitare un "distretto culturale evoluto" deve presentare, nella visione sacchiana, le seguenti caratteristiche:

- Spettro diversificato di attività localizzate, che generi innovazione dallo scambio trasversale di conoscenze relative ai diversi campi di produzione.
- Presenza di un rilevante *stock* di capitale umano (che si rifletta in ambito lavorativo in propensione a creatività e *problem solving*)
- Presenza di un rilevante *stock* di capitale sociale (che sia funzionale alla nascita di legami fiduciari tra i diversi attori in campo)
- Ambiente in cui siano promosse dinamiche di confronto e arricchimento personale, attraverso il funzionamento di un buon numero di infrastrutture culturali e ricreative, ma anche attraverso la presenza di una *cultural diversity* efficace.

“I nuovi processi di sviluppo in atto necessitano di forme di cooperazione molto articolate nelle quali le istituzioni, le imprese, le strutture culturali e formative, le associazioni di privati cittadini sappiano formulare e perseguire efficacemente sistemi di obiettivi condivisi, così da innescare un processo di trasformazione strutturale del territorio nel senso di un orientamento crescente alla produzione e alla diffusione di conoscenze e di attività ad alto contenuto esperienziale, che poi tenderà a diventare elemento di attrazione, modalità endogena di marketing del territorio piuttosto che esogena e quindi inevitabilmente artificiosa e forzata”. [Sacco, Tavano Blessi, 2005].

Per tornare, in ultima analisi, alla discussione sul processo di incubazione e nascita del modello, possiamo dire che la particolarità del “distretto culturale evoluto” si rispecchia anche nelle sue modalità di attivazione: Sacco propone un processo di “auto-organizzazione guidata”, in cui gli aspetti *top down* e *bottom up* lasciano il posto a una dialettica tra elementi “*leader*” ed elementi “*follower*” relativi ai diversi ruoli che ogni attore in campo acquisisce in un ipotetica contrattazione, sicuramente non dettata “dall’alto”, ma suggerita dallo stesso “pensare distrettuale” già in essere nel territorio in considerazione.

2.5 - Valutazione su un caso di implementazione sul campo

Come si può osservare dalla descrizione teorica precedentemente illustrata, ci si trova di fronte a un modello gestionale ad alto tasso di complessità, per il quale risulta impossibile dare un'interpretazione, relativa a struttura e funzionamento, che sia universale ed estendibile ad ogni contesto preso in considerazione. Dunque, per evitare di avere una visione parziale dell'argomento, risulta oltremodo necessario andare ad osservare alcune circostanze in cui tale modello ha avuto un'implementazione pratica.

Nel panorama italiano, tra gli esempi di distretti culturali per cui è stato fatto uno studio di fattibilità (molti) o che sono stati addirittura avviati (decisamente meno), l'esperienza della Fondazione Cariplo è senza dubbio quella di portata maggiore sia in termini di risorse mosse che di competenze messe a disposizione. Un ulteriore vantaggio all'utilizzo di questo esempio pratico risiede nella presenza di una documentazione tecnica molto dettagliata che la Fondazione ha redatto durante la durata del progetto, con l'esplicita volontà di rendere pubbliche le esperienze maturate, le metodologie utilizzate e le sfide incontrate durante il cammino³⁶. Il progetto di cui si parla prende il nome di “Distretti culturali³⁷” ed è nato nel 2005 in seno alla sezione di intervento “Arte e cultura” della Fondazione Cariplo. L'obiettivo del progetto è stato quello di dare la possibilità alle amministrazioni competenti nel campo della valorizzazione dei beni culturali della regione Lombardia (più le province piemontesi di Novara e Verbania-Cusio-Ossola) di essere affiancate e sostenute nella progettazione e nelle prime fasi di avvio di una serie di distretti culturali territoriali. Alla base di questa iniziativa, c'era la volontà della Fondazione di evolvere le proprie modalità filantropiche: nella prassi, infatti, le azioni di filantropia delle fondazioni di origine bancaria sono caratterizzate dall'erogazione di fondi attraverso il dispositivo elettivo del “bando”, grazie al quale le istituzioni locali presentano i propri progetti che, se rispondenti ad una serie di requisiti, possono eventualmente essere finanziati nella loro realizzazione. La principale problematica di questa metodologia è che, sostanzialmente, gli interventi risultano slegati l'uno dall'altro e privi di una direttrice strategica comune, il che li rende potenzialmente ripetibili

³⁶ Barbetta, G.P., Cammelli, M., Della Torre, S. ;(2013), “Distretti culturali: dalla teoria alla pratica”; Il Mulino, Bologna; siti progetto

³⁷ <https://www.fondazionecariplo.it/it/progetti/arte/distretti-culturali/distretti-culturali.html>

all'infinito senza avere un impatto strutturalmente positivo per le amministrazioni riceventi. La Fondazione Cariplo, invece, voleva che la propria attività erogativa sul territorio lombardo potesse incidere sulla produzione culturale in maniera non puntuale, bensì con effetti integrati tra la molteplicità delle entità culturali e, soprattutto, con ricadute positive di medio-lungo termine, che fungessero anche da volano per un potenziamento dello sviluppo locale nella sua interezza. Ciò si è tradotto innanzitutto nella scelta di promuovere il “distretto” come paradigma gestionale adatto al raggiungimento di questo tipo di obiettivi. Inoltre, l'aspetto più innovativo è stato che la Fondazione si è eretta a parte attiva (e non solo erogatrice) nello sviluppo di una serie di processi che hanno portato, tra il 2009 e il 2010, al lancio effettivo di ben sei distretti culturali.

In questa sede, si è deciso di riportare brevemente il susseguirsi di questi processi progettuali in modo da facilitare la comprensione del fenomeno distrettuale anche da un punto di vista, per così dire, “empirico”.

La Fondazione ha deciso di strutturare l'iniziativa in quattro fasi principali:

- 1) Indagine conoscitiva per l'identificazione di potenziali distretti culturali nel territorio lombardo.
- 2) Bando per la selezione di richieste di studi di fattibilità per la realizzazione di distretti culturali.
- 3) Realizzazione degli studi di fattibilità selezionati.
- 4) Sostegno alla realizzazione di distretti culturali.

Fase 1.

Il primo *step* è stato portare avanti uno studio mirato ad individuare delle aree che presentassero le caratteristiche giuste per essere potenzialmente adatte ad ospitare un distretto culturale, andando ad evidenziarne gli eventuali interlocutori capaci di rendersi parti attive nel processo di costruzione prima, e di gestione poi, del distretto. Tale ricerca, effettuata da un *team* creato appositamente dalla Fondazione appoggiandosi a consulenti

di estrazione accademica, è stata costruita tenendo conto dei seguenti aspetti, che abbiamo in qualche modo già incontrato nei paragrafi precedenti:

- *Ruolo del patrimonio culturale e ambientale*: valutare se il patrimonio territoriale può andare a costituire un fattore determinante per le strategie di sviluppo locale.
- *Delimitazione territoriale*: valutare la dimensione ideale di un potenziale distretto in base alla percezione di appartenenza che lo stesso distretto suscita nelle comunità di riferimento, tenendo certamente conto di aspetti territoriali economici e amministrativi.
- *Identificazione e consapevolezza della comunità locale*: un buon grado di coinvolgimento della comunità locale è allo stesso tempo requisito iniziale e obiettivo dichiarato di ogni progetto distrettuale.
- *Esistenza e partecipazione delle istituzioni educative*: che, oltre a essere tra i principali *stakeholders* di qualunque progetto culturale, rappresentano gran parte della popolazione locale (tra studenti e le loro famiglie).
- *Apertura verso nuove forme di espressione culturale e capacità di networking*: tratto distintivo di ogni distretto culturale è l'innovatività, che può tradursi in tipologie di prodotto/servizio, strategie di comunicazione, modalità gestionali ma soprattutto nella mentalità orientata al cambiamento degli attori in gioco.
- *Pluralità di aspetti integrati*: l'offerta culturale del territorio deve essere il più articolata e varia possibile, in quanto un unico prodotto culturale riesce difficilmente a rappresentare la comunità nella sua interezza.
- *Esistenza di attività economiche legate al processo di valorizzazione*: il grado di correlazione tra la filiera culturale e l'apparato imprenditoriale locale costituisce uno dei fattori determinanti per il successo di un distretto culturale nella sua massima espressione.
- *Armatura territoriale*: analisi del territorio in base alle sue dotazioni infrastrutturali e ricettive.

- *Propensione dell'apparato amministrativo a logiche sistemiche nella gestione culturale.*

I risultati delle analisi territoriali effettuate sono stati collezionati in apposite schede relative alle aree che più delle altre manifestavano le giuste caratteristiche e il giusto grado di maturità riguardo logiche distrettuali. Questa prima fase, di forte stampo *top down*, è stata comunque svolta affiancando alla raccolta dati un'attività di confronto attivo con i territori in esame, cosa che ha avuto l'effetto di gettare le basi per un'azione di sensibilizzazione verso le tematiche esposte.

A livello numerico, la ricerca ha portato all'identificazione di 31 potenziali distretti culturali, di cui quattro di estensione interprovinciale. Per ciascuno di essi sono state prese in considerazione le organizzazioni territoriali adatte a prendersi l'onere di ente capofila per la nascita e sviluppo del distretto: principalmente enti sovracomunali (comunità montane, province, enti parco) e enti misti pubblico-privati (GAL, consorzi).

Fase 2.

Avendo preso atto del diverso grado di maturità e delle differenze intrinseche tra i territori presi in considerazione, la Fondazione ha deciso che avrebbe fornito solamente fondi e assistenza tecnica per la realizzazione delle richieste di finanziamento degli studi di fattibilità, che sarebbero invece state elaborate dalle stesse organizzazioni territoriali. Questo per garantire un coinvolgimento attivo delle parti in causa, contando sulla loro profonda conoscenza delle rispettive istanze territoriali, oltre che per foraggiarne dinamiche di sensibilizzazione, dialogo e capacitazione, che avrebbero poi costituito i veri pilastri dei futuri distretti culturali.

Nel 2007 venne dunque pubblicato un bando con cui la Fondazione intendeva isolare le iniziative che più delle altre dimostravano di aver recepito gli intenti iniziali del progetto, garantendo un coinvolgimento e un impegno adatti alla complessità della sfida. A sostegno della realizzazione delle richieste, la Fondazione ha fornito, contestualmente all'apertura del bando, delle indicazioni per procedere alla stesura delle stesse, elencando anche i domini (tecnici, amministrativi, finanziari) che non avrebbero dovuto essere tralasciati. La scelta dei progetti vincenti è stata affidata ad un comitato scientifico

costruito in *outsourcing*, che avrebbe valutato in base a fattibilità operativa, affidabilità dell'ente proponente e qualità del progetto. Al termine di questa selezione, delle 31 richieste pervenute, ne sono state accolte solo 11, dislocate su nove province diverse e realizzate quasi nella totalità da enti pubblici.

Fase 3.

La Fondazione ha deciso di concedere, per la realizzazione degli studi di fattibilità, un tempo limite di diciotto mesi, sostenendo le spese per la realizzazione degli stessi al 70% e non oltre la cifra di 60.000 euro. A sostegno degli enti territoriali, si è deciso di instaurare un sistema di accompagnamento tecnico: il gruppo dei professionisti raccolto per la fase 2 venne riconfermato e riorganizzato come "*Advisory Board*", ovvero come dispositivo di supporto ai gruppi di lavoro territoriali. Il compito dell'*Advisory Board* era quello di incontrare periodicamente i gruppi di lavoro con l'obiettivo di valutare i documenti di avanzamento dei lavori, consigliare sul giusto utilizzo e sulla giusta comunicazione delle informazioni, indirizzare verso un ottimale sviluppo dei processi. Ulteriore motivo di supporto tecnico fu la redazione, da parte dello stesso *Advisory Board*, di alcune linee guida sulla stesura degli studi di fattibilità, con titolo "*Come realizzare uno studio di fattibilità operativa per la progettazione di un distretto culturale*".

Al termine di questa fase (tra il 2008 e il 2010) è avvenuta la consegna degli studi di fattibilità alla Fondazione. L'*Advisory Board* ha attuato una valutazione attraverso l'elaborazione di schede tecniche per ogni studio di fattibilità, dopodiché è stata la volta dei responsabili di progetto interni alla Fondazione, che hanno fornito un proprio parere e una propria ipotesi di finanziamento. Infine, il Cda ha deliberato per l'erogazione dei fondi, che sarebbero dovuti ammontare a 4 milioni di euro per distretto, in misura equivalente alla somma che le amministrazioni territoriali avrebbero stanziato a loro volta per la realizzazione dei distretti. Dunque, il panorama finale mostrava un *budget* raccolto di 8 milioni di euro ciascuno per la realizzazione di 6 (dagli 11 della fase 2) distretti culturali. I distretti in questione sono:

- *Distretto Culturale della Valle Camonica*³⁸

³⁸ <http://www.vallecamoniacultura.it/eventi-e-news/>

- *Distretto Culturale della Valtellina*³⁹
- *Distretto Culturale della liuteria di Cremona*⁴⁰
- *Distretto Culturale Evoluto Monza e Brianza*⁴¹
- *Distretto Culturale Oltrepò Mantovano*⁴²
- *Distretto Culturale Regge dei Gonzaga*⁴³

Fase 4.

Il supporto della Fondazione alla messa in moto dei distretti si è protratto fino al 2014, anno in cui era previsto il termine temporale del progetto “distretti culturali”, supporto che si è manifestato attraverso l’utilizzo di validi sistemi di monitoraggio e di valutazione delle attività svolte dalle organizzazioni responsabili.

Volendo dare un giudizio complessivo, si può constatare come i 6 distretti culturali abbiano perseverato anche negli anni successivi al defilamento della Fondazione come sostegno strutturale tecnico e finanziario. Cosa da non sottovalutare se si considera il forte carattere sperimentale di un progetto che, fin dalla sua ideazione, conteneva un’altissima percentuale di rischio. Certo, le difficoltà emerse sono state numerose (spesso riconducibili all’insufficiente qualità della *leadership* territoriale nel dialogare correttamente con la comunità, o alla mancanza di continuità progettuale dovuta ai consueti capovolgimenti di fronte dell’apparato amministrativo locale⁴⁴) e in alcuni casi hanno portato a una parziale riformulazione di obiettivi e azione intraprese. Comunque, i territori hanno risposto in maniera positiva allo stimolo iniziale e la metodica distinzione e definizione delle diverse fasi progettuali hanno generato fenomeni gestionali capaci di reggere alla prima fase di *start up* e di stabilizzarsi come realtà culturali di assoluto rilievo all’interno delle rispettive aree geografiche.

³⁹ <https://www.distrettoculturalevaltellina.it/>

⁴⁰ <http://www.culturaldistrictcremona.it/?lang=it>

⁴¹ http://www.mb.provincia.mb.it/distretti_culturali/index.html

⁴² <https://www.oltrepomantovano.eu/>

⁴³ <https://reggedeigonzaga.it/>

⁴⁴ È stato notato come gli apparati gestionali più strutturati a livello tecnico e meno dipendenti dalle compagini politiche locali abbiano in genere una maggiore capacità di sopravvivere al susseguirsi dei mandati amministrativi e di svolgere le proprie prerogative in maniera continuativa ed efficace.

A confermare quanto l’iniziativa della Fondazione Cariplo abbia fornito un esempio di buona pratica per la progettazione territoriale in ambito culturale, si pone la recente decisione della Regione Lombardia di promuovere la realizzazione di Piani Integrati della Cultura (PIC) per organizzare il territorio attraverso logiche sistemiche, in base ad una sinergia tra i settori culturale, economico e turistico. La Regione ha esplicitamente indicato quello della Fondazione come uno degli esempi gestionali che si intende salvaguardare, ed eventualmente emulare, attraverso lo sviluppo dei PIC⁴⁵. La sottoscrizione di un accordo di collaborazione tra la Regione e la Fondazione per dare attuazione agli obiettivi di tali politiche regionali, si erge a definitiva conferma di quanto la realizzazione del progetto “distretti culturali” abbia convinto anche gli interlocutori pubblici istituzionali.

Per concludere il discorso relativo ai distretti culturali, si può osservare come l’esperienza della Fondazione CARIPOLO abbia evidenziato un aspetto che racchiude al suo interno l’essenza stessa di tale modello gestionale. Per usare le parole di Hinna [2014], si tratta della “*non linearità dei processi di distrettualizzazione*”⁴⁶: non esiste nessun modello teorico capace fornire una struttura universalmente valida alla quale affidarsi per la costruzione di un distretto culturale, come non esiste nessuno *stock* di azioni predefinite che diano la certezza di raggiungere determinati risultati. Questo a causa di una serie di fattori intrinseci alla progettazione territoriale che più volte sono stati evidenziati in questa sede. La Fondazione CARIPOLO ha saputo cogliere l’importanza di queste dinamiche, ed ha di conseguenza cercato di coinvolgere nella maggior misura possibile gli attori territoriali nella progettazione dei distretti. Questo per poter garantire un *design* distrettuale calzante al meglio con le caratteristiche di ognuna delle aree in considerazione. La scelta è stata ardua, dal momento che calare “dall’alto” un modello gestionale universale e scientificamente valido avrebbe potuto essere molto più semplice, grazie alle competenze ed al prestigio di cui la Fondazione può disporre. Invece, come spesso accade, la strada giusta può essere la più difficile da percorrere, e la scelta di intavolare una progettazione omnicomprensiva ed attenta alle esigenze ed alle proposte

⁴⁵ <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/cultura/beni-culturali/piani-integrati-cultura>

⁴⁶ Hinna, A.; (2014), “Tipologie di distretti culturali a confronto: politiche, governo e gestione”, atti del workshop *Distretti culturali: esperienze a confronto* (Fermo, 16 maggio 2014), in *Il Capitale Culturale: Studies on the value of Cultural Heritage*, Università di Macerata, Eum

di ogni minima parte coinvolta si è rivelata vincente, seppur logisticamente complicata e carica di rischio.

Tutto ciò deve servire da monito a qualunque istituzione decida di farsi carico della promozione di un progetto distrettuale: per evitare di posizionare sul trampolino di lancio dei fenomeni gestionali sterili e incapaci di resistere sul lungo periodo, con conseguente enorme spreco di tempo e risorse, è necessario, riportando un concetto di Massimo Montella⁴⁷, che il promotore trovi il giusto bilanciamento tra l'essere *operative* e il semplice concedere *grants*. L'ideale, pertanto, sarebbe fornire un supporto efficace dal punto di vista delle competenze e dei mezzi messi a disposizione, promuovendo progetti di accertato valore aggiunto, ma evitando che ciò si traduca in un'eccessiva "autarchia" [Montella M., 2007] operativa e una prevaricazione dei bisogni e delle idee degli attori locali, unici veri conoscitori dei delicati "ecosistemi" territoriali.

⁴⁷ Montella, M.; (2007), "I musei locali: problemi ed esigenze di sistema", in *Aedon. Rivista di arti e diritto online*, No. 2, 2008 (testo della relazione discussa nel seminario Acri sulle Attività museali, tenutosi a Roma il 21 marzo 2007).

Capitolo terzo.

I DUE MODELLI ORGANIZZATIVI A CONFRONTO

3.1 - Introduzione

In questa prima parte del lavoro sono state riportate e analizzate quelle che sono le diverse possibilità di assetto per dare forma a dinamiche di gestione integrata tra istituti culturali. La classificazione dicotomica che ne è emersa (sistemi/reti museali e distretti culturali) deve però essere presa in considerazione con spirito critico: come in altri ambiti di studio, si corre il rischio di guardare alle tipologie e alle classificazioni come concetti fissi che determinano la natura di ciò che stiamo osservando, quando invece dovrebbero essere utilizzate il meno possibile, quanto basta per dare un minimo di ordine all'eventuale caotica diversificazione dell'oggetto di studio in questione. Il processo analitico dovrebbe scorrere dal dato empirico a eventuali e flessibili tipizzazioni, dunque, e non partire da dogmatiche tipologie per arrivare alla caratterizzazione di ciò che osserviamo. Ciò è rilevante in maniera particolare per quello che è il nostro oggetto di studio, ovvero non qualcosa di definito da rigide e inconfutabili regole scientifiche, ma fenomeno complesso e delineato solo dall'insieme delle sue svariate componenti multidisciplinari. Nel nostro caso, una distinzione tra un sistema museale e un distretto culturale può essere in alcuni casi meno netta di quanto si pensi. Di fatti, riducendo i modelli ai minimi termini, ci si trova di fronte, in entrambi i casi, ad una rete integrata di attori operanti nello stesso sistema territoriale e ad un certo tipo di "produzione" culturale come qualità caratterizzante dell'insieme degli stessi. Volendo trovare un'unica caratteristica generale in grado di distinguerli, la più significativa è sicuramente l'intensità delle attività che il sistema culturale dato mette in moto in maniera complementare con altri ambiti appartenenti allo stesso sistema territoriale. Trattandosi appunto di un'intensità, e la moltitudine di casi concreti esistenti lo dimostra, si ha a che fare con uno spettro continuo e differenziato di possibili assetti organizzativi situati tra due polarità, che possono essere

identificate come la forma più basilare di un sistema museale, da un lato, e quella più evoluta di distretto culturale, dall'altro. Questi diversi gradi di intensità si traducono, nella prassi, nel fatto che ci si può imbattere in distretti culturali in cui lo sforzo di collegamento con altri settori è meno intenso, o in sistemi museali che hanno invece nella loro agenda anche attività di maggior dialogo con il territorio. Se una precisazione del genere appare pleonastica, o ancor di più scontata, ai fini della ricerca fin qui operata, lo stesso non si può dire nel caso in cui ci si ritrovasse, a livello pratico, a dover scegliere in che modo impostare un eventuale progetto di gestione museale integrata da zero. Il fatto che un sistema museale e un distretto culturale arrivino, nella selva delle esperienze sinora realizzate, spesso a coincidere a livello concettuale e contenutistico, non significa che tale pratica sia incoraggiante, e men che meno autorizza a sottovalutare le differenze tra i due concetti, seppur spesso sottili da individuare. La scelta a scatola chiusa di uno dei due modelli, in maniera confusa e senza ragioni fondate, potrebbe infatti significare la creazione di aspettative difficilmente raggiungibili a livello pratico oppure, in un'ottica opposta, causare la perdita di un'opportunità: progettare un distretto culturale in un territorio non pronto ad assecondarne le dinamiche potrebbe essere un rischio estremamente concreto, frutto dell'eccessiva foga nell'affidarsi alla nomenclatura distrettuale come mero "spot pubblicitario" del progetto; mentre limitarsi a mettere a sistema una compagine museale in un ambito dotato di altri *assets* potenzialmente complementari potrebbe invece essere un "treno perso" per lo sviluppo territoriale nel suo insieme, opzione verosimilmente associabile alla scarsa lungimiranza e reattività che buona parte del settore pubblico locale ha dimostrato negli ultimi anni. Quello che preme far emergere da queste considerazioni, maturate durante la ricerca, è che il processo di scelta del modello di gestione da adottare deve avvenire successivamente, e non subito prima, all'individuazione dei traguardi da raggiungere e alla rilevazione del grado di maturità verso dinamiche di rete del territorio in cui si intende operare. È per questo motivo che, nel seguente capitolo, si cercherà di comporre un confronto tra i due modelli di gestione culturale territoriale cercando di isolare ed evidenziare le principali discriminanti che, in fase progettuale e a seconda del caso, rendono consigliabile la scelta dell'uno piuttosto che dell'altro modello.

3.2 - Prima discriminante: gli obiettivi

Nella fase precedente la scelta del modello gestionale da impostare, il soggetto promotore dovrebbe interrogarsi in maniera lucida su quelli che sono i traguardi concreti che intende raggiungere attraverso l'eventuale gestione integrata degli *asset* culturali territoriali. A seconda del tipo di obiettivi posti, sarà più facile orientarsi nel modo giusto. Partiamo dal primo modello analizzato: ricapitolando quanto emerso dalle pagine del primo capitolo, le ragioni d'essere di un tipico sistema/rete museale sono molto spesso prevalentemente di carattere economico-gestionale. Questo tipo di gestione museale integrata diventa appetibile nel momento in cui, per un insieme di istituzioni museali insistenti nella stessa circoscrizione geografica, risulta vantaggioso l'accesso ad eventuali "economie di scala", che permettano un più efficiente utilizzo delle risorse a disposizione, ed "economie di scopo", che permettano invece di aumentare la visibilità e il peso politico, negoziale e sociale dell'insieme rispetto alle singole unità. Ulteriore vantaggio conseguibile è l'accesso a "economie di varietà" mettendo a sistema le singole offerte culturali per fornire un prodotto totale che sia superiore a livello qualitativo e quantitativo. Dunque, appare chiaro che si tratti di vantaggi destinati a ricadere esclusivamente sul sistema culturale territoriale, le cui eventuali esternalità sul sistema territoriale nel complesso siano solamente un "effetto collaterale", non preso in considerazione in fase progettuale. Il distretto culturale nasce invece da una visione più ampia: i vantaggi gestionali derivanti dal mettere a sistema l'offerta culturale di un territorio sono considerati solo un mezzo, e non un fine come per i sistemi museali, per poter rendere tale settore strutturato e pronto ad interagire con le altre filiere produttive territoriali, con l'obiettivo di innescare un processo di crescita dell'intero territorio in tutte le sue componenti. L'ente promotore deve avere dunque l'onestà intellettuale di comporre i propri obiettivi in maniera realistica ed in linea con quelle che sono le risorse finanziarie e le competenze che possono essere messe a disposizione del progetto: una volta ultimato questo processo, se gli obiettivi risultano essere indirizzati verso, e non oltre, il potenziamento dell'apparato museale territoriale, la scelta dovrebbe ricadere sulla progettazione di un sistema/rete museale; se invece gli obiettivi posti risultano essere di carattere olistico (di complementarità con altri settori) ed in linea con gli indirizzi di sviluppo territoriale locale, sarà legittimo e consono focalizzarsi sulla realizzazione di un distretto culturale.

Rimane da fare un'ulteriore considerazione. Se per anelare alla costruzione di un distretto c'è bisogno che gli obiettivi posti siano di crescita multisettoriale e non esclusivamente mirati al settore culturale territoriale, c'è bisogno anche che il potenziamento del settore culturale stesso non sia solo di carattere economico/amministrativo, ma anche relativo alla qualità del prodotto/servizio offerto: se le “economie di varietà” sono un potenziale vantaggio per un sistema museale, esse costituiscono invece un fattore imprescindibile per lo sviluppo di un distretto culturale e devono perciò essere costantemente tra gli obiettivi alla base di una sua realizzazione. Si arriva in questo modo alla scomposizione degli obiettivi possibili in due dimensioni:

- a) *dimensione “spaziale”*: più gli obiettivi hanno carattere multisettoriale, più sarà consono realizzare un distretto culturale.
- b) *dimensione “sostanziale”*: più gli obiettivi sono mirati al miglioramento qualitativo dell'offerta, oltre che al miglioramento gestionale-amministrativo, più sarà consono realizzare un distretto culturale.

Per arrivare ad una schematizzazione del concetto, ci viene in aiuto la distinzione proposta da Tamburini⁴⁸ riguardo i sistemi museali: riassumendo, egli individua due stadi “evolutivi” di tale modello nei “sistemi museali gestionali” (tipologia base, in cui gli obiettivi sono esclusivamente di potenziamento dell'efficienza economico-finanziaria e amministrativa degli istituti aderenti) e nei “sistemi museali culturali” (tipologia evoluta, in cui esiste la volontà di raggiungere, oltre ad una maggior efficienza gestionale, anche una migliore qualità del prodotto offerto). Dal momento che, come detto prima, l'incremento qualitativo del prodotto culturale offerto costituisce uno *step* imprescindibile anche per la costruzione di un distretto culturale, i “sistemi museali culturali” possono essere visti come modello in qualche modo intermedio tra i sistemi museali basilari e i distretti culturali.

⁴⁸ Per il riferimento si rimanda a pagina 10.

3.3 - Seconda discriminante: il territorio

Quando si mette in moto un processo di collegamento tra attori concomitanti, di qualunque tipo esso sia, è il territorio il fattore determinante. Gli attori in gioco, con le loro idee, competenze e risorse messe a disposizione, non potranno mai sperare di dare attuazione a progetti ambiziosi e duraturi senza aver prima “fatto i conti” con il territorio in cui hanno deciso di operare. Questo perché ogni luogo costituisce un ecosistema, ed ogni ecosistema è profondamente diverso da qualsiasi altro: nel nostro caso, si tratta di ecosistemi le cui componenti hanno cominciato a interagire tra loro da tempo immemore, attraverso congiunzioni naturali e storiche, superando sfide particolari e con particolari modalità di reazione, fino ad arrivare ad uno status di equilibrio che è frutto di un inedito concatenamento di eventi, che ne determina la totale idiosincrasia. Ogni territorio presenta al suo interno una specifica composizione di istanze naturali/paesaggistiche, culturali/antropologiche, socio/economiche e giuridico/amministrative, composizione determinata da pressioni esogene e spinte endogene nell’arco di moltissimo tempo. Per cui, sarebbe abbastanza azzardato pensare di calare dall’alto un modello gestionale territoriale sperando che il territorio stesso finisca per adattarvisi; sarebbe molto più realistico, auspicabile e sano l’esatto contrario. Questo in particolar modo se si tratta di progetti culturali, che per definizione dovrebbero tendere alla preservazione e promozione di ogni tipo di particolarismo culturale e, dunque, territoriale. È per questo motivo che risulta di vitale importanza una profonda conoscenza del contesto territoriale di riferimento già negli *step* iniziali del progetto, in modo da poter essere pronti, se necessario, anche a ricalibrarne gli obiettivi e le strategie prospettate. L’auspicio dovrebbe essere il verificare in maniera fondata l’adattabilità di un certo contesto all’applicazione di un determinato modello gestionale, nel nostro caso, relativo al patrimonio culturale territoriale. Proseguendo con l’analisi comparativa dei due modelli gestionali studiati, in questo paragrafo ci si concentrerà su quelle che sono le caratteristiche territoriali che possono, in fase progettuale, determinarne la scelta:

- *Presenza di filiere produttive collegabili:* Se, per quanto riguarda l’istituzione di un sistema museale, la condizione necessaria (e spesso sufficiente) risulta essere l’esistenza di un insieme di musei in qualche modo legati tra loro a livello

territoriale, non si può dire lo stesso riguardo le condizioni di esistenza di un distretto culturale. Una volta superato lo scoglio, il medesimo per entrambi i modelli, della scelta degli strumenti giusti per sostenere l'impalcatura gestionale (il sistema di convenzioni, accordi, protocolli di intesa tra le parti e l'eventuale creazione *ad hoc* di un soggetto giuridico terzo come riferimento e motore del progetto), per il distretto culturale le sfide non sono di certo finite: l'esistenza (e lo sviluppo) di quest'ultimo dipende infatti dalla presenza sul territorio di altri settori produttivi che siano potenzialmente in grado di dialogare con quello culturale. Infatti, senza un alto tasso di integrazione effettiva tra i diversi ambiti distintivi di un territorio, decadrebbe lo stesso termine di distretto, il cui obiettivo ultimo è lo sviluppo culturale, sociale ed economico dell'intera area nel quale viene inserito. Quest'aspetto rileva una prima, importante criticità: nella concezione classica di distretto culturale (di diretta derivazione dal distretto industriale) l'integrazione tra i settori viene implementata a livello verticale lungo tutta la filiera del prodotto culturale in questione. Questo determina che, per esistere un distretto culturale, c'è bisogno anche dell'esistenza di una filiera produttiva ben strutturata alla base del suo prodotto offerto, le cui fasi di realizzazione, ben distinte e delineate, possano facilitare il collegamento attivo di altri settori all'interno dell'*iter* produttivo. Tutto ciò è possibile, in maniera limpida, in particolare in presenza di un'"industria" culturale propriamente detta, in cui siano ben distinte le fasi di ideazione, produzione e distribuzione del prodotto offerto: esempi lampanti sono l'industria audiovisiva, il *fashion design*, l'artigianato, o comunque ogni produzione per cui è facile immaginare delle industrie collegabili a monte (ovvero le imprese fornitrici degli *input* necessari alla realizzazione materiale del prodotto finito). Per quanto riguarda l'ambito museale, invece, le cose potrebbero essere più complesse. Al di là di rare eccezioni, che si riducono alla presenza di attività di ricerca accademica, di restauro o di industrie relative a tecnologie utilizzabili in ambito museale (attività non presenti in maniera sistematica sul territorio italiano) un museo ha una difficoltà maggiore e oggettiva nel collegare la sua fase di produzione ad imprese produttive esterne al settore culturale, questo per la natura stessa della sua offerta: la sua funzione didattico/educativa è basata su uno *stock* di risorse (le collezioni)

che sono grossomodo stabili e soprattutto non producibili. È per questo che si è fatta strada l'idea, specie per quanto riguarda distretti culturali museali, di attuare un'integrazione non solo verticale lungo la stessa filiera produttiva, ma anche orizzontale tra le diverse filiere di altri settori produttivi. Quella dell'"integrazione orizzontale" è una teoria che è stata introdotta da tempo nell'ambito dei distretti culturali [Arnaboldi e Spiller, 2011; Lazzaretti, 2012; Sacco, Ferilli, Tavano Blessi e Nuccio, 2013], ed è la caratteristica distintiva di quello che, come abbiamo visto in precedenza, viene definito da Sacco "distretto culturale evoluto". Secondo questa concezione, i settori principali con i quali l'apparato culturale (in particolar modo quello museale) dovrebbe interagire per avviare dinamiche distrettuali sono: il settore turistico e naturalistico, il settore delle comunicazioni, quello delle infrastrutture, quello agricolo ed enogastronomico, quello dell'artigianato locale e, infine, il sistema scolastico. Dunque, prima di procedere con la progettazione di un distretto culturale, l'ente promotore dovrebbe innanzitutto verificare se il territorio in questione accolga effettivamente alcune di queste filiere, dopodiché verificarne le dimensioni e le criticità, per poi sincerarsi della possibilità di farle in qualche modo agire in maniera sinergica con quella culturale, con un grado di intensità e con delle modalità che dipenderanno dagli obiettivi che si andranno man mano a comporre e dalle risorse utilizzabili per il progetto. Nel caso contrario, ovvero in presenza di un apparato museale più o meno strutturato, ma in assenza di evidenti prerogative di collegamento di quest'ultimo con altri settori produttivi locali, gli entusiasmi di una gestione culturale integrata dovranno ridimensionarsi, facendo ricadere la scelta su un sistema museale che sia realistico nei suoi orizzonti strategici e solido nelle sue specificità.

- *Predisposizione a logiche distrettuali del contesto sociale*: molto spesso, riguardo dinamiche di integrazione a scala territoriale, si fa riferimento alle caratteristiche intrinseche della popolazione di riferimento come garanzie del successo, o dell'insuccesso, di qualsiasi progetto messo in atto. Nello specifico, risultano particolarmente determinanti le dimensioni del "capitale umano" e del "capitale sociale" insiti nelle "micro società" di ogni area in esame.

- “*Capitale umano*”: si può dire che il concetto sia stato definitivamente codificato a livello accademico con il contributo di tre economisti della “scuola di Chicago” (Schultz, Mincer e Becker) nella seconda metà del novecento⁴⁹: sintetizzando drasticamente le loro intuizioni, il “capitale umano” può essere definito come una dotazione individuale che determina la qualità della prestazione lavorativa di una persona in base a diversi fattori, tra i quali spiccano il grado di istruzione scolastica e accademica raggiunta durante il proprio percorso formativo e l’esperienza maturata durante le proprie esperienze professionali. Attualizzando il concetto alla nostra causa, il “capitale umano” può essere individuato nel famoso *savoir faire* tanto caro alla letteratura sul distretto industriale: si tratta dunque dello *stock* di competenze, specializzate nel *core business* distrettuale (determinate dal livello di istruzione e dall’esperienza lavorativa), che ogni individuo mette a disposizione del sistema, influenzandone la dimensione economica e produttiva. In definitiva, un territorio ad alto tasso di “capitale umano” aumenta le possibilità di successo di un eventuale distretto, dal momento che quest’ultimo si configura come dispositivo produttivo basato sull’agglomerazione di competenze specialistiche.
- “*Capitale sociale*”: qui bisogna invece passare dal paradigma economico a quello sociologico: generalmente ci si riferisce al “capitale sociale” come ad un *corpus* di regole tacite che favoriscono il benessere di un sistema sociale. C’è chi ritiene che l’esistenza di queste regole sia un fenomeno strutturale, determinato a priori in base alle posizioni che gli individui occupano in un certo assetto societario (visione generalmente adottata dagli “olisti”, Putnam, Fukuyama⁵⁰), e chi invece ritiene che gli individui scelgano arbitrariamente di fare proprie queste regole per garantirsi i

⁴⁹ Schultz, T., W.; (1971), “Investment in human capital: the role of education and of research”, Free Press, New York; Mincer J. (1958), “Investment in Human Capital and Personal Income Distribution”, in *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press; Becker, G., S.; (1964), “Human Capital”, Columbia University Press, New York (edizione Laterza, 2008).

⁵⁰ Putnam, R., D.; (2004), “Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America”, Il Mulino, Bologna (edizione italiana); Fukuyama, F.; (1996), “Fiducia. Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità”, Rizzoli, Milano (edizione italiana)

vantaggi che il seguire questi comportamenti genera nel gruppo e quindi, per riflesso, su sé stessi (Bourdieu, Coleman⁵¹). Nello specifico, dunque, di quali regole si tratta? Reciprocità, solidarietà, cooperazione, fiducia. Risulta facile comprendere come una buona dose di questo genere di valori all'interno di un sistema/rete/distretto, sia di fondamentale importanza per assicurarne una certa longevità. Questo a causa dell'elevato numero di forze in campo, che possono spaziare sia sul piano dei diversi settori collegati, sia verticalmente in base al numero di *stakeholders* coinvolti nel progetto. Tale situazione determina la concomitanza di una vasta gamma di interessi diversi che, in carenza di "capitale sociale", farebbero fatica ad allinearsi per riuscire a raggiungere obiettivi sfidanti. Reciprocità, solidarietà, cooperazione e fiducia sono vitali tra l'ente promotore e le istituzioni politiche, tra l'ente promotore e i finanziatori del progetto, tra l'organismo direzionale e le istituzioni culturali aderenti ma soprattutto, ed in maniera particolare all'interno di un distretto culturale, tra le singole realtà culturali stesse, e tra di esse e la comunità di riferimento. Il distretto culturale, come anche il sistema museale più evoluto, è un organismo che ha bisogno di rinnovarsi in maniera continua per poter sperare di mantenersi attivo: gli obiettivi vanno man mano ricalibrati, i doveri e i diritti delle parti rinegoziati. La sua stessa esistenza va rilegittimata di volta in volta e tutto questo per evitare di finire come "mostro" burocratico sterile ed incapace di deliverare le proprie promesse, un corpo estraneo all'interno del territorio. Ciò significa che l'esistenza di "capitale sociale" in fase progettuale non è sufficiente, in quanto è necessario che il "capitale sociale" stesso si rinnovi nel tempo per rimanere garante anche del rinnovamento dei patti fiduciari che costituiscono l'ossatura del sistema progettato. Il concetto del "capitale sociale" che si autoalimenta è stato sviluppato negli anni 90 in seno alla "sociologia relazionale", che vede nella dialettica tra "capitale sociale" e "beni relazionali" (benefici derivanti dalla presenza di "capitale sociale") il meccanismo per la

⁵¹ Bourdieu, P; Coleman, J., S., (a cura di), (1991), "Social Theory for a Changing Society", Westview, Oxford.

creazione continua di “valore sociale aggiunto”⁵². In quest’ottica la natura del “capitale sociale” assume una sfumatura diversa rispetto alle precedenti, andando a coincidere, invece che con uno *stock* di convenzioni sociali, con la qualità delle relazioni stesse che intercorrono tra le parti. Citando Donati [Donati, 2013] *“La rete non è un insieme di individui in contatto fra loro, ma è l’insieme delle loro relazioni”*. Per concludere, dunque, la valutazione del “capitale sociale” di un territorio non deve avvenire in maniera puntuale in fase progettuale, ma deve reiterarsi nel tempo andando a rilevare il grado qualitativo delle relazioni che vanno a rinnovarsi, o a deteriorarsi, durante tutto l’arco del suo sviluppo.

Ricapitolando, se il “capitale umano” indica l’efficienza e la specializzazione produttiva del singolo lavoratore, mentre il “capitale sociale” riguarda la qualità delle relazioni che un gruppo sociale è capace di attivare, i due concetti possono essere considerati, almeno sul piano teorico, degli alleati di prim’ordine per dare felice esito ad ogni vena progettuale nell’ambito qui studiato. Il problema è che potrebbero risultare spesso di difficile quantificazione e, laddove si è provato a fornire le modalità di calcolo numerico per una loro rilevazione, ci troviamo in assenza di strumenti per determinare in maniera definitiva il loro impatto reale sulla realizzazione di un progetto di gestione integrata del patrimonio culturale. In alcuni casi potrebbe essere utile verificare la presenza di questi due tipi di “qualità” territoriali in maniera, per così dire, deduttiva: secondo Pier Luigi Sacco [Sacco e Tavano Blessi, 2005], l’ambiente migliore per rendere possibile l’instaurazione di un distretto culturale è un’area che abbia già sperimentato logiche distrettuali in altri modi. La visione più radicale riguardo tale questione è che sia impossibile creare un distretto culturale in un territorio che non abbia già un’impostazione distrettuale a livello industriale ma, anche se si volesse essere meno estremi presumendo che sia possibile il contrario, rimane il fatto che l’esistenza pregressa di una distrettualizzazione produttiva locale è un indicatore importante della presenza nel territorio di “capitale umano” e “capitale sociale”.

⁵² Donati, P.; (2013), “Sociologia della relazione”, Il Mulino, Bologna.

In pratica, volendo valutare il grado di “maturità alla reciprocità” di un determinato territorio, potrebbe essere utile vedere se quest’ultimo è già stato teatro di azioni condivise e dinamiche di cooperazione tra i suoi attori, che siano i comuni, le associazioni culturali, le industrie, le aziende agricole, le scuole e via dicendo: in caso positivo, ci sono più probabilità che il territorio abbia già sviluppato una buona dose di “anticorpi” al particolarismo e all’individualismo, e che sia più pronto di altri ad accogliere un distretto culturale. Tornando, alla fine di questa lunga digressione, alla dialettica “sistemi museali/distretti culturali”, possiamo concludere che l’importanza della maturità territoriale (“capitale umano” e “capitale sociale”) ad assecondare un progetto integrato è direttamente proporzionale al numero e all’intensità delle relazioni che si vogliono instaurare tra le parti in causa. Dal momento che un distretto culturale è per definizione un’entità più articolata anche a livello numerico rispetto ad un sistema museale (quindi con un numero di relazioni attivabili potenzialmente molto più ampio e diversificato), si può asserire agevolmente che più lo *stock* di “capitale umano/sociale” di un territorio è elevato, più sarà possibile far attecchire e funzionare un distretto culturale.

3.4 - Conclusioni

In questo capitolo si è cercato di evidenziare quelle che sono le discriminanti, elaborate in funzione delle ricerche fatte, che dovrebbero indirizzare un ente promotore di un progetto di gestione integrata del patrimonio culturale verso il paradigma gestionale che più si addice al territorio sul quale si intende lavorare. La scelta deriva da una riflessione sugli obiettivi reali del progetto e da un'attenta analisi del territorio. Il rischio che si corre è quello di dare seguito alla tendenza di utilizzare la nomenclatura di "distretto" più come un'"etichetta" del progetto che come nome attribuito in base ai contenuti realmente perseguibili. Come fa notare Pasquale Seddio [Barbetta, Cammelli, Della Torre, 2013]: *"Si stima che presso le amministrazioni pubbliche giacciono un centinaio di studi di prefattibilità o di fattibilità a cui non è purtroppo seguita alcuna fase di sperimentazione, monitoraggio e valutazione"*. Questi "distretti culturali di carta", ideati ma mai realizzati, dimostrano che spesso si opta per il paradigma distrettuale senza averne valutato profondamente il significato, le ragioni e le prerogative, sull'onda della tendenza modaiola che il distretto culturale ha raggiunto in seno alle istituzioni pubbliche dedite alla progettazione territoriale. Non si deve rischiare di fare il salto più lungo della gamba, specialmente quando si ha a che fare con progetti che necessitano di un rilevante esborso finanziario, in un settore in cui la mancanza di soldi costituisce una problematica strutturale. Non ci si può permettere che progetti del genere falliscano, determinando un enorme spreco di tempo e risorse preziosi. C'è bisogno di pazienza, lungimiranza, umiltà e, soprattutto, predisposizione alla gradualità. Se un territorio non è ancora pronto ad accogliere un distretto culturale, non è detto che non lo sia in futuro: le odierne tendenze al ritorno verso una dimensione locale (maggiore qualità di vita, opportunità produttive della "filiera corta", *trend* in crescita dello "slow food" e dello "slow tourism"), unite alle potenziali dinamiche agglomerative che stanno interessando sempre di più anche altri settori produttivi, potrebbero determinare un cambiamento del territorio in questione anche in tempi abbastanza rapidi, rendendolo magari strutturato nella maniera giusta per attivare le anelate opportunità distrettuali. È per questo che, non potendo lanciare subito un circuito di collegamento tra i diversi settori territoriali, si potrebbe cominciare mettendo a sistema esclusivamente le istituzioni culturali presenti nell'area (un approccio simile, "graduale" riguardo la costruzione di un distretto culturale, è stato fornito da

Massimo Preite⁵³). Tornando alla tipologia di istituzione culturale di cui questa ricerca si occupa, un sistema museale avrebbe in quest'ottica il duplice vantaggio di:

- a) risolvere, come visto nel primo capitolo, eventuali limiti operativi e gestionali dei musei locali accolti.
- b) fungere da “*training*” verso dinamiche distrettuali per gli attori coinvolti alla sua progettazione, in quanto getterebbe le basi alla cooperazione tra istituti diversi, al dialogo congiunto con le istituzioni, ad attività comuni e a progettualità d'insieme: tutti discorsi che con il tempo, una volta sedimentati, reiterati e allargati, potrebbero andare a costituire le fondamenta di un futuro distretto culturale; a questo punto, magari, realmente legittimato ad esistere e messo nelle condizioni di poter funzionare.

⁵³ Preite, M.; (2001), “Un modello di piano integrato d'area per la valorizzazione del patrimonio culturale diffuso. Applicazioni a due aree pilota: il distretto culturale di Castell'Azzara, Pitigliano, Sorano e il sistema dei castelli della Lunigiana”, in Florida, A.; (a cura di), *Beni culturali in Toscana. Politiche, esperienze, strumenti*, Franco Angeli, Milano.

Capitolo quarto.

I MODELLI DI GESTIONE MUSEALE INTEGRATA IN ITALIA: UN'ANALISI SUI DATI A DISPOSIZIONE

4.1 - Introduzione

L'obiettivo di questo capitolo è fornire una descrizione del fenomeno della gestione museale integrata in qualche modo complementare alle riflessioni portate avanti nelle precedenti tappe di questo lavoro di tesi.

Se fino a questo punto l'oggetto di studio è stato affrontato da un punto di vista, per così dire, teorico, un'analisi in termini quantitativi riguardo l'impatto del fenomeno sulle strutture museali italiane potrebbe essere un altro importante elemento per delineare l'argomento nella maniera più esaustiva.

Per poter realizzare un simile intento, si è scelto di prendere in considerazione una fonte di informazioni affidabile e rivelatasi pertinente all'obiettivo: si tratta dello studio denominato "Indagine sui musei e le istituzioni similari" portato avanti dall'Istat a cadenza ormai annuale⁵⁴, le cui informazioni metodologiche e i microdati rilevati sono di dominio pubblico e reperibili sul sito ufficiale dell'agenzia. In questa sede si è fatto affidamento sull'ultima indagine portata a termine, pubblicata il 20 gennaio 2020 e relativa all'anno 2018.

Prima di cominciare a descrivere l'utilizzo che è stato fatto dei dati disponibili, è necessario riferire di che tipo di dati si tratta e come essi sono stati raccolti: queste informazioni le si trovano contenute nella "Nota metodologica"⁵⁵ dell'indagine, della quale si provvede subito a presentare i contenuti principali.

Nell'introduzione si legge come questa indagine sia stata realizzata in seno al "Protocollo d'intesa per lo sviluppo del sistema informativo integrato su istituti e luoghi della cultura"

⁵⁴ L'intensificazione della periodicità della rilevazione da triennale a annuale è stata resa possibile grazie alla Convenzione ISTAT-PCM-DPCoe-ACT 2014-2020.

⁵⁵ Istat, (2020), "Indagine sui musei e le istituzioni similari", Aspetti metodologici dell'indagine.

esistente tra il Mibact, l'Istat, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano e risalente al 2017. Nel corso del 2019, attraverso una concertazione tra l'agenzia e gli organismi pubblici coinvolti (che hanno contribuito alla raccolta delle informazioni censuarie necessarie), si è arrivati alla realizzazione e alla somministrazione di un questionario, articolato in diversi moduli, ad ogni responsabile di ciascuna delle unità museali presenti in una lista di partenza. In tale lista di partenza, che costituisce la popolazione di riferimento, figuravano tutti gli istituti considerati eleggibili in base alle definizioni di "museo" approvate dall'ICOM, dal Codice dei beni culturali e del paesaggio e dal Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali; un'ulteriore condizione all'eleggibilità era l'effettivo svolgimento della propria attività didattico/espositiva durante l'arco dell'anno 2018 (periodo di riferimento del rilevamento).

Passiamo ora alla descrizione del questionario stesso⁵⁶. Si tratta di un insieme di domande, alcune a risposta multipla ed altre a risposta più o meno aperta, che vanno a coprire in maniera estensiva ogni tema riguardante l'attività di un'istituzione museale. La cosa che salta subito all'occhio è l'elevato grado di dettaglio di questo questionario rispetto a quello relativo all'anno precedente⁵⁷: per l'anno 2017, infatti, le variabili raccolte erano state 56, contro le 242 per quello del 2018 preso qui in esame. Ciò palesa la volontà dell'agenzia di approfondire alcune delle tematiche "tradizionali" e, contemporaneamente, di rilevare dinamiche inedite, come sta a testimoniare una completa sezione del questionario dedicata al fenomeno degli "ecomusei".

Le sezioni in cui è suddiviso il questionario, e quindi le rispettive variabili individuate, sono:

⁵⁶ Istat, (2019), "Indagine sui musei e le istituzioni similari: musei, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali statali e non statali", Questionario.

⁵⁷ Istat, (2018), "Indagine sui musei e le istituzioni similari: musei, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali", Short Survey.

- SEZIONE A: “Denominazione e localizzazione”
- SEZIONE B: “Tipologia”
- SEZIONE C: “Ecomusei”
- SEZIONE D: “Natura giuridica e forme di gestione”
- SEZIONE E: “Modalità di ingresso e visite”
- SEZIONE F: “Caratteristiche e consistenza dei beni”
- SEZIONE G: “Personale”
- SEZIONE H: “Risorse finanziarie”
- SEZIONE I: “Strutture, supporti alla fruizione, attività e servizi”
- SEZIONE L: “Rapporto con il territorio”
- SEZIONE M: “Informazioni sulla compilazione”

Il risultato finale è la creazione di un *database* molto dettagliato riguardante una popolazione di 4908 musei (e istituzioni similari) presenti sul territorio nazionale italiano. Riguardo dinamiche di gestione museale integrata, ad attirare l’attenzione è il quesito n. 13 all’interno della SEZIONE D (“Natura giuridica e forme di gestione”), in cui agli istituti museali in esame viene chiesto:

“La gestione della struttura è attuata in forma integrata con altri musei/istituzioni attraverso atti formali che prevedono la condivisione di risorse umane, tecnologiche o finanziarie?” (nome della relativa variabile nel database: “RETE”)

Attorno alle risposte ottenute per questa domanda, che permettono di identificare quanti e quali istituti fanno parte di un circuito museale in maniera formalizzata e non occasionale⁵⁸ (la formula *aut – aut*, piuttosto che *et – et*, utilizzata per il tipo di risorse condivise garantisce altresì un'inclusione estensiva di forme di gestione integrata di diversi tipi), è stata articolata la seguente rielaborazione dei dati disponibili atta a porre in confronto i *trend* dei musei dislocati in rete con quelli dei musei a gestione individuale. L'intento è quello di verificare se effettivamente, in base ai dati raccolti dall'Istat, è possibile individuare ambiti in cui l'impatto di forme di gestione integrata riesce ad avere effetti positivi sulla *performance* degli istituti museali coinvolti.

⁵⁸ Una precisazione integrativa della domanda in questione stessa recitava: “Indicare Sì sole se la gestione integrata per la condivisione di risorse è attuata in forma stabile e non occasionale”.

4.2 - Nota Metodologica

- “*Esclusione dei Musei ad autonomia speciale dal campione di riferimento*”: i “Musei ad autonomia speciale” sono musei ritenuti di grande rilevanza nazionale, a cui il Ministero conferisce un elevato grado di autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa⁵⁹ (rimangono comunque dipendenti, come tutti i musei statali, alla Direzione Generale Musei). Essi sono stati individuati inizialmente con il DPCM n. 171 del 29 agosto 2014 ed il loro elenco è andato via via ampliandosi nel corso degli anni, fino all’arrivare, come ultimo aggiornamento, al Decreto Ministeriale del 28 gennaio 2020, che ne contiene le ultime modifiche. Come già evidenziato dal 15° Rapporto Federculture⁶⁰, l’ottima *performance* di questi musei funge da “traino” statistico per la totalità degli altri istituti, finendo per avere un impatto molto rilevante sul valore numerico dei dati globali raccolti. Il tutto considerando che questi musei autonomi, di fatto i più grandi attrattori turistici del Paese, costituiscono solamente il 2% dell’insieme degli istituti museali italiani. Inoltre, essendo l’oggetto di tesi l’impatto che i modelli gestionali reticolari possono avere in particolare sulla dimensione “locale” dell’apparato museale nazionale, un conteggio comprensivo dei musei autonomi avrebbe potuto avere effetti distorsivi sulla veridicità delle informazioni ricercate. A livello gestionale, si tratta infatti del “fiore all’occhiello” dell’offerta museale italiana (in termini di numeri, di immagine e di solidità operativa), per cui le logiche strategiche che li governano sono chiaramente molto diverse da quelle della grande maggioranza dei restanti musei: ciò li rende un insieme di unità che, per molti aspetti, può essere considerato come un circuito chiuso e ristretto, in cui le necessità e le priorità possono essere molto diverse da quelle di un museo comune. L’impressione è che, riguardo alle logiche di gestione museale integrata qui analizzate, si tratti di una popolazione da studiare separatamente. È per questa serie di motivi che si è deciso di aggiungere un’ulteriore distinzione all’interno del *dataset* fornito dall’Istat, evidenziando i musei dotati di autonomia

⁵⁹ <http://musei.beniculturali.it/struttura>

⁶⁰ *Ibidem*, pag. 6

speciale⁶¹ per poi toglierli dal campione su cui è stata impostata l'analisi. Ovviamente nel campione finale sono presenti altre “superstrutture” che potrebbero avere comportamenti simili: pensiamo ad esempio al Pantheon, ai Musei Capitolini, al Parco Archeologico della Valle dei Templi, al MUDEC di Milano, al Correr di Venezia e così via. L'esserci limitati ad escludere quelli ad autonomia speciale, però, ci ha comunque permesso di ottenere un minimo di “scrematura” del campione in base ad un criterio di suddivisione oggettivo.

- “*Considerazioni in merito al campione di riferimento*”: per quasi la totalità delle variabili rilevate attraverso il questionario stilato dall'Istat, è stata riscontrata una certa parzialità nella completezza delle risposte ottenute: la non obbligatorietà nel rispondere ad una domanda per poter procedere al completamento del questionario ha permesso ai soggetti che l'anno compilato di poter non rispondere o non selezionare nessuna delle alternative fornite per le domande a risposta multipla. Ciò si è tradotto nella presenza di celle vuote all'interno del *worksheet* Excel relativo al *database* dei risultati del questionario. Di conseguenza, per ogni variabile contenuta in esso, difficilmente le risposte valide ottenute sono state 4908 come la totalità dei musei presenti nel campione. L'impossibilità di poter valutare una risposta mancante ha fatto ricadere la scelta nel non considerare, nei conteggi, i musei che non hanno fornito una risposta valida nelle variabili prese in esame di volta in volta. Ciò significa che per ogni elaborazione dei dati effettuata, nella quale anche due o più variabili possono essere state messe in relazione, il campione di riferimento sarà costantemente inferiore a quello iniziale, nonché sistematicamente diverso a seconda delle variabili utilizzate. Il tetto massimo riguardo la numerosità dei campioni utilizzati è pari a 4279 unità, ovvero il numero dei musei che hanno risposto tassativamente “SI” o “NO” alla domanda n. 13 della SEZIONE D sopra riportata (variabile chiave sulla quale si basano tutte le analisi effettuate)⁶². Il fatto che, per ognuna delle seguenti elaborazioni compiute, il campione di

⁶¹ In questo modo è stato possibile osservare il diverso ordine di grandezza, riguardo alcune delle variabili chiave, dei musei ad autonomia speciale rispetto alla totalità degli altri musei. Basti pensare che il numero medio di visitatori annui per i musei ad autonomia speciale è superiore alle 370.000 persone, contro le 21.629 per tutti gli altri istituti museali.

⁶² Ferma restando anche l'esclusione dei “musei ad autonomia speciale”.

referimento non scende mai al di sotto delle 3.000 unità, garantisce all'indagine un'efficacia statistica soddisfacente.

4.3 - Natura giuridica e forme di gestione

L'analisi svolta comincia con una semplice "fotografia" di quella che è la distribuzione dei musei italiani in base alle diverse tipologie di soggetto gestore. L'obiettivo, puramente descrittivo, è quello di confrontare tale distribuzione con quella relativa esclusivamente ai musei dislocati in rete, per poter notare eventuali assonanze o discrepanze tra i due andamenti. Il risultato è riportato nella "Tabella 1 – Natura Giuridica".

Per prima cosa appare, nella colonna all'estrema destra, una distribuzione molto polarizzata per il totale dei musei italiani: quasi la metà di essi è soggetta ad amministrazione comunale, mentre quasi il 70% ricade sotto solamente 3 ("Comune", "Mibact" e "Ente ecclesiastico o religioso") delle 23 tipologie gestionali individuate. A primo impatto, la distribuzione, categoria per categoria, della colonna relativa ai "Musei in Rete" sembrerebbe grossomodo allineata a quella della totalità dei musei italiani ma, ragionando in termini globali, si ottiene un risultato interessante. Infatti, osservando la tabella relativamente ai macro-gruppi "Pubblico" e "Privato" riguardo la tipologia del soggetto gestore, l'informazione principale che salta all'occhio è che, per i musei dislocati in rete, l'incisività del settore pubblico è maggiore rispetto alla media nazionale (rispettivamente il 79,8 % contro il 64,3%).

Gli scenari che si aprono possono essere diversi: azzardando semplici ipotesi, potrebbe significare che per le istituzioni museali pubbliche esista una minore complessità (burocratica, comunicativa, processuale) nel riuscire a realizzare progetti in ottica allargata sistemico/reticolare⁶³, come potrebbe significare che le istituzioni museali private riescono tendenzialmente ad operare in maniera soddisfacente anche continuando ad operare individualmente, e così via. Si tratta certamente di tematiche di interesse, che andrebbero però affrontate, anche a causa dell'acceso ed attuale dibattito riguardo l'efficacia di una maggiore pressione del settore privato nell'ambito culturale, attraverso studi mirati, approfonditi e che per forza di cose esulano da questa sede.

⁶³ Viene da pensare che per un insieme di musei, ad esempio, soggetti alla stessa amministrazione comunale, progettualità di tipo reticolare siano estremamente più intuitive ed agevolate rispetto ad altri contesti territoriali ed altre tipologie gestionali.

Tabella 1 - Natura Giuridica	Musei in Rete		Non in Rete		Totale Musei	
	Count	% sul Totale in Rete	Count	% sul Totale Non in Rete	Count	% su Totale Musei
Pubblici	962	79,8%	1788	58,2%	2750	64,3%
Comune	616	51,1%	1286	41,9%	1902	44,5%
MIBAC	156	12,9%	198	6,4%	354	8,3%
Università Pubblica	67	5,6%	34	1,1%	101	2,4%
Regione	45	3,7%	69	2,2%	114	2,7%
Altro Ente Pubblico	27	2,2%	56	1,8%	83	1,9%
Provincia	23	1,9%	60	2,0%	83	1,9%
Altra Amministrazione Centrale	13	1,1%	45	1,5%	58	1,4%
Comunità montane o isolate / unioni di Comuni	10	0,8%	12	0,4%	22	0,5%
Istituto o ente di ricerca	3	0,2%	11	0,4%	14	0,3%
Istituto o scuola pubblica di ogni ordine e grado	1	0,1%	15	0,5%	16	0,4%
Consorzio di diritto pubblico	1	0,1%	2	0,1%	3	0,1%
Privati	244	20,2%	1281	41,8%	1525	35,7%
Ente ecclesiastico o religioso	91	7,5%	355	11,6%	446	10,4%
Fondazione	46	3,8%	216	7,0%	262	6,1%
Associazione riconosciuta	32	2,7%	196	6,4%	228	5,3%
Associazione non riconosciuta	22	1,8%	154	5,0%	176	4,1%
Privato Cittadino	20	1,7%	173	5,6%	193	4,5%
Società di persone o capitali	11	0,9%	92	3,0%	103	2,4%
Società cooperativa	7	0,6%	26	0,8%	33	0,8%
Ente pubblico economico, ... (*)	6	0,5%	10	0,3%	16	0,4%
Altro soggetto privato	6	0,5%	43	1,4%	49	1,1%
Fondazione Bancaria	3	0,2%	8	0,3%	11	0,3%
Impresa o ente privato costituito all'estero	0	0,0%	5	0,2%	5	0,1%
Università privata	0	0,0%	3	0,1%	3	0,1%
Totale complessivo	1206	100,0%	3069	100,0%	4275	100,0%

(*) Include anche "aziende speciali" o "aziende pubbliche di servizi"

Rafforzativa della precedente può considerarsi la seguente tabella (“Tabella 2 – Natura Giuridica”), ricavata dalla prima e mirata ad individuare la percentuale di musei dislocati in rete per ogni categoria gestionale. L’obiettivo è stato quello di identificare le tipologie di soggetto gestore in cui si tende, più che in altre, a ragionare in ottica di gestione museale integrata.

Tabella 2 - Natura Giuridica	Musei in Rete (A)	Totale Musei (B)	% (A)/(B)
Publici	962	2750	35,0%
Università Pubblica	67	101	66,3%
Comunità montane o isolate /unioni di Comuni	10	22	45,5%
MIBAC	156	354	44,1%
Regione	45	114	39,5%
Consorzio di diritto pubblico	1	3	33,3%
Altro Ente Pubblico	27	83	32,5%
Comune	616	1902	32,4%
Provincia	23	83	27,7%
Altra Amministrazione Centrale	13	58	22,4%
Istituto o ente di ricerca	3	14	21,4%
Istituto o scuola pubblica di ogni ordine e grado	1	16	6,3%
Privati	244	1525	16,0%
Ente pubblico economico, ... (*)	6	16	37,5%
Fondazione Bancaria	3	11	27,3%
Società cooperativa	7	33	21,2%
Ente ecclesiastico o religioso	91	446	20,4%
Fondazione	46	262	17,6%
Associazione riconosciuta	32	228	14,0%
Associazione non riconosciuta	22	176	12,5%
Altro soggetto privato	6	49	12,2%
Società di persone o capitali	11	103	10,7%
Privato Cittadino	20	193	10,4%
Impresa o ente privato costituito all'estero	0	5	0,0%
Università privata	0	3	0,0%
Totale complessivo	1206	4275	28,2%

(*) Include anche "aziende speciali" o "aziende pubbliche di servizi"

La prima informazione raccolta è che il 35% dei musei pubblici è disposto in rete, mentre per i musei privati questa percentuale scende al 16%. Ciò conferma quanto detto prima riguardo la diversa tendenza ad operare congiuntamente tra i musei pubblici rispetto a quelli privati. Un'altra informazione molto importante è visibile nell'ultima riga della tabella, ed è la seguente:

Il 28,2% dei musei italiani fa parte di una rete/sistema/distretto museale.

Potrebbe sembrare un numero abbastanza elevato, ma c'è da considerare come, all'interno di questo quasi 30%, si debba immaginare uno spettro vastissimo di diversi modelli reticolari adottati, ognuno con proprie peculiarità e con propri livelli di effettività operativa: un approfondimento sulle caratteristiche di ognuna delle reti/sistemi/distretti, di cui i musei hanno risposto di far parte non è possibile in base allo *stock* di dati disponibili in questo *database*.

Guardando la tabella, è possibile quindi individuare le categorie che più delle altre presentano reti e sistemi al loro interno: per quanto riguarda il settore pubblico, le "Università pubbliche", le "Comunità montane" e il "Mibact" detengono le percentuali più elevate; sul versante privato, invece, il podio è detenuto dagli "Enti pubblici economici, aziende speciali o aziende pubbliche di servizi", le "Fondazioni Bancarie" e le "Società cooperative".

Le informazioni sin qui riportate, inerenti alla natura giuridica dei musei italiani che decidono di aderire a sistemi gestionali integrati, vogliono essere solamente un supporto descrittivo all'argomento, per cui eventuali riflessioni e considerazioni sul tema vengono lasciate a futuri studi e ricerche in cui si avrà modo di poter approfondire il tutto in maniera specifica.

4.4 - Modalità d'ingresso e visite

Da questa sezione in poi comincia il confronto diretto tra i musei che hanno risposto “SI” all’interno della variabile “RETE” e quelli che invece hanno risposto “NO”.

La prima tematica che si è deciso di approfondire è quella relativa agli ingressi e alle modalità di apertura dei musei italiani. Le 3 variabili che sono state utilizzate per allestire il confronto sono: il numero medio di visitatori annui per museo, le modalità di apertura al pubblico nel corso dell’anno e lo svolgimento, o meno, di indagini sistematiche per rilevare il grado di soddisfazione dei visitatori riguardo il servizio fornito. I risultati del confronto sono riportati nella “*Tabella 3 – Accoglienza visitatori*”:

Tabella 3 - Accoglienza Visitatori		Musei in Rete	Musei Non in Rete	Totale Musei
Ingressi annui (2018)	Media per museo	29.380	18.462	21.550
Modalità Apertura al Pubblico	Annuale	79,88%	76,80%	77,67%
	Stagionale	17,21%	17,34%	17,30%
	Occasionale	2,91%	5,86%	5,02%
Indagini Sistematiche Gradimento Visitatori (ultimi 5 anni)	SI	27,84%	17,13%	20,15%
	NO	72,16%	82,87%	79,85%

È possibile notare subito una grossa differenza per quanto riguarda il numero medio di visitatori annui: 29.380 per i musei che hanno risposto di essere dislocati in rete, contro i 18.462 per i restanti musei.

Rispetto alle “modalità di apertura al pubblico”, che mostrano con quale continuità l’istituto museale offre il proprio servizio ai visitatori nell’arco dell’anno, non sono riscontrabili differenze marcate tra i numeri delle due categorie di musei (lo scarto in favore dei musei in rete è estremamente lieve e dunque poco significativo).

Un’ulteriore marcata differenza emerge invece in merito all’ultima variabile, volta a identificare i musei che, negli ultimi 5 anni, hanno portato avanti indagini sul gradimento

dei propri visitatori in maniera sistematica nel tempo. In questo caso lo scarto in favore dei musei in rete è di oltre il 10%.

In conclusione, è possibile affermare che i musei dislocati in rete registrano complessivamente un flusso di visitatori medio molto più ampio rispetto agli istituti gestiti singolarmente. Questo dato risulta quantomai significativo dal momento che, in percentuale, i musei in rete riescono a far visitare le proprie collezioni ad una quantità di pubblico superiore di circa il 60% rispetto ai musei non articolati in rete.

Inoltre, i musei in rete dimostrano altresì una volontà di andare incontro alle esigenze dei visitatori maggiore rispetto agli altri, come sta a dimostrare il numero, in proporzione più elevato, di musei che hanno svolto negli ultimi anni indagini sul gradimento del pubblico in maniera non occasionale.

Riguardo la continuità/occasionalità di apertura al pubblico, si ripete, non sono evidenti invece significative differenze.

Complessivamente, in base ai dati riportati, è evidente che l'impatto dell'aderire ad un circuito allargato di musei riesce ad avere effetti positivi sull'attrattività delle collezioni e sul grado di reattività degli istituti alla rilevazione delle opinioni del pubblico.

4.5 - Personale

Questa seconda sezione è dedicata all'osservazione del personale a disposizione delle istituzioni museali in esame.

I dati raccolti dall'Istat mettono a disposizione il numero di addetti operanti in ogni istituzione museale ma, in questa sede, si è deciso di non prendere in considerazione questo tipo di variabile: la numerosità del personale non è infatti indicativa di efficienza gestionale, in quanto le diverse dimensioni e complessità organizzative di ogni istituto richiedono un numero ideale di figure sicuramente personalizzato, per cui paragonare i musei in base a questa informazione risulterebbe fuorviante.

Si è scelto invece di porre il focus non sul numero, bensì sulla tipologia di figure professionali, considerate “chiave” per l'ottimale svolgimento della *mission* di qualsiasi museo, effettivamente a disposizione di ogni istituto. Riguardo questo tipo di variabile, l'Istat ha predisposto una delle domande del questionario (domanda n. 45, SEZIONE G) in cui ad ogni istituto museale è stato chiesto se ha potuto contare, nell'anno 2018, su una o più delle seguenti 9 figure professionali:

- “Direttore”
- “Curatore scientifico”
- “Addetto/responsabile alla conservazione, alla manutenzione e al restauro”
- “Addetto/responsabile ai servizi didattici ed educativi”
- “Addetto/responsabile a comunicazione, pubbliche relazioni, promozione, marketing, fundraising”
- “Addetto/responsabile ai servizi informatici (sito web, digitalizzazione, ICT, multimedia, ecc.)”
- “Responsabile tecnico della sicurezza”
- “Addetto/responsabile amministrativo/contabile e del personale”
- “Assistenti alla Fruizione, Accoglienza e Vigilanza (AFAV)”

Ovviamente, per la gestione ottimale di un museo, non è richiesta la presenza di tali figure professionali in maniera esclusiva per ogni istituto esistente: ciò sarebbe in diversi casi una pretesa poco realistica, date le circostanze in cui l'apparato museale italiano versa in

questo momento storico. Molte di queste figure, infatti, vengono spesso associate a più istituti (come ad esempio il “Direttore”), o sono messe a disposizione di un certo numero di istituti da agenzie/cooperative esterne e indipendenti (come può avvenire per i responsabili tecnici della sicurezza o per il personale AFAV). L’ideale sarebbe dunque che ogni museo avesse a disposizione queste figure professionali, anche se in condivisione con altri istituti simili (dato che spesso la generalmente limitata complessità gestionale di queste realtà lo permette con risultati soddisfacenti). L’Istat, certamente consapevole di queste dinamiche, ha dato ad ogni museo la possibilità di rispondere in 3 modi diversi in merito al possesso di queste figure nel proprio organico: “SI” – “SI, in condivisione con altri istituti”⁶⁴ – “NO”.

Nella prassi, molto spesso è riscontrabile la presenza all’interno dei musei di una singola persona con compiti che spaziano alle prerogative di due o più delle figure professionali sopra indicate. Ciò, a seconda dei casi, è assolutamente lecito, purché le competenze e le azioni intraprese rispecchino appieno quel tipo di professioni che si intende impersonare. È per questo motivo che l’Istat, come nota subito successiva alla domanda in esame ed in veste di monito per incoraggiare risposte ponderate, aggiunge: *“Rispondere «Sì» se il museo/istituto disponeva di personale formalmente individuato e con specifica competenza per lo svolgimento delle mansioni e funzioni di seguito elencate”*.

I numeri relativi alla rielaborazione di questi dati, con distinzione tra musei dislocati in rete e non, sono riportati nella *“Tabella 4 – Figure professionali”*.

Dando una rapida occhiata ai contenuti, è possibile notare subito come, per ogni figura professionale, la percentuale di musei in rete che ne è in possesso è sempre maggiore rispetto all’analoga percentuale dei musei a gestione individuale (lo scarto medio tra le due colonne è senz’altro rilevante, dato che si aggira intorno al 10%). Questo *trend* va a confermare uno degli effetti generalmente riconosciuti come tipici dell’entrare in circuiti sistemico/reticolari: una razionalizzazione/riallocazione/condivisione del personale di rete in maniera funzionale ad ogni museo coinvolto, che aumenta la possibilità, per i singoli istituti, di poter fare affidamento su una più ampia gamma di figure professionali fondamentali per un’ottimale attività museale.

⁶⁴ Si tiene a precisare che l’aver del personale in comune con altri istituti museali non significa necessariamente far parte di una rete/sistema museale.

Tabella 4 - Figure Professionali		Musei a Rete		Musei Non a Rete		Totale Musei	
Direttore	SI	26,01%	70,24%	45,63%	60,76%	39,46%	63,74%
	SI (in condivisione con altri istituti)	44,22%		15,13%		24,28%	
	NO	29,76%		39,24%		36,26%	
Curatore Scientifico	SI	29,64%	57,17%	35,95%	46,71%	33,96%	50,02%
	SI (in condivisione con altri istituti)	27,53%		10,76%		16,06%	
	NO	42,83%		53,29%		49,98%	
Responsabile Conservazione, Manutenzione e Restauro	SI	18,95%	43,46%	28,79%	40,01%	25,64%	41,11%
	SI (in condivisione con altri istituti)	24,51%		11,22%		15,47%	
	NO	56,54%		59,99%		58,89%	
Responsabile Servizi Didattici ed Educativi	SI	29,68%	65,67%	42,75%	53,83%	38,60%	57,59%
	SI (in condivisione con altri istituti)	35,99%		11,07%		18,99%	
	NO	34,33%		46,17%		42,41%	
Responsabile Comunicazione, Marketing, PR, Fund Raising	SI	20,43%	61,82%	33,57%	47,92%	29,38%	52,35%
	SI (in condivisione con altri istituti)	41,38%		14,35%		22,97%	
	NO	38,18%		52,08%		47,65%	
Responsabile Servizi Informatici	SI	16,56%	54,96%	28,63%	44,20%	24,80%	47,62%
	SI (in condivisione con altri istituti)	38,40%		15,57%		22,82%	
	NO	45,04%		55,80%		52,38%	
Responsabile Tecnico della Sicurezza	SI	21,35%	69,56%	35,57%	55,17%	31,07%	59,73%
	SI (in condivisione con altri istituti)	48,20%		19,60%		28,66%	
	NO	30,44%		44,83%		40,27%	
Responsabile Amministrativo/Contabile	SI	22,10%	68,67%	39,17%	56,69%	33,76%	60,49%
	SI (in condivisione con altri istituti)	46,58%		17,52%		26,73%	
	NO	31,33%		43,31%		39,51%	
Personale AFAV	SI	37,80%	64,84%	45,95%	54,49%	43,38%	57,75%
	SI (in condivisione con altri istituti)	27,03%		8,54%		14,36%	
	NO	35,16%		45,51%		42,25%	

4.6 - Risorse finanziarie

Come per la sezione relativa al personale, anche qui si è deciso di osservare il tema da un punto di vista qualitativo più che numerico. Le motivazioni sono però leggermente diverse. Anche se nel *database* è presente l'informazione relativa alle entrate complessive annuali per ogni museo, si è deciso di non utilizzarle come metro di paragone tra gli istituti: com'è specificato nella domanda del questionario, si tratta infatti delle entrate derivanti da bigliettazione (comprensiva di abbonamenti, mostre temporanee, manifestazioni ed eventi) e questo tipo di entrate sono state giudicate inadatte a fornire un'indicazione sulla qualità di ognuna delle attività museali. Questo perché, com'è noto, un museo potrebbe avere benissimo una *pricing policy* a ribasso (o addirittura ingressi gratuiti) senza per questo dover essere considerato in difficoltà da un punto di vista finanziario. Addirittura, un'estremizzazione di questo scenario potrebbe essere, a titolo esemplificativo, ciò che succede nel Regno Unito, dove molti dei musei gestiti dal governo sono gratuiti proprio perché possono permetterselo grazie alla loro forte solidità finanziaria.

Per questo motivo, la scelta delle variabili adatte ad allestire il confronto tra i musei è ricaduta su quelle capaci di dare un'idea della qualità della gestione economico/finanziaria da un punto di vista contabile e da un punto di vista della vitalità nella ricerca (e acquisizione) di finanziamenti e proventi aggiuntivi rispetto alla propria attività "core". Per quanto riguarda il lato contabile, è stata presa in considerazione la domanda n. 14.2 della SEZIONE D, volta a verificare il possesso, o meno, di un documento economico finanziario con voci di entrata e di uscita. A seguire, nella "Tabella 5 – Bilancio", i numeri rilevati.

Tabella 5 - Bilancio		Musei a Rete	Musei Non a Rete	Totale Musei
Documento Economico Finanziario	SI	49,83%	42,94%	44,89%
	NO	50,17%	57,06%	55,11%

Lo scarto registrato in favore dei musei dislocati in rete non è elevato (vicino al 7%), ma c'è. Tale risultato leggermente positivo può essere dovuto al fatto che spesso, per poter entrare a far parte di un circuito museale, la necessità di facilitare la gestione delle risorse integrate spinge i soggetti promotori a richiedere il rispetto di determinati requisiti per ogni struttura aderente. Trasparenza e rendicontazione finanziaria sono certamente tra questi.

Nella domanda n. 47, SEZIONE H, ad ogni struttura viene chiesto se, nell'anno solare 2018, ha ottenuto:

- *“Contributi e finanziamenti pubblici”* (da Ministeri, Regioni, Province, Comuni o altre amministrazioni pubbliche)
- *“Finanziamenti privati”* (sponsorizzazioni, contributi finanziari da fondazioni ex bancarie, erogazioni liberali, donazioni, lasciti, Art Bonus, ecc.)
- *“Proventi derivanti da servizi aggiuntivi al pubblico, bookshop, prestiti di opere, affitti, concessioni, royalties, ecc.”*

La *“Tabella 6 – Finanziamenti”* ne mostra i risultati.

Tabella 6 - Finanziamenti		Musei a Rete	Musei Non a Rete	Totale Musei
Finanziamenti Pubblici (nel 2018)	SI	56,10%	37,91%	43,01%
	NO	43,90%	62,09%	56,99%
Finanziamenti Privati (nel 2018)	SI	28,94%	26,31%	27,05%
	NO	71,06%	73,69%	72,95%
Proventi Accessori (nel 2018)	SI	42,55%	29,84%	33,44%
	NO	57,45%	70,16%	66,56%

Si precisa che le percentuali riportate non sono indicative dell'ammontare dei finanziamenti, ma sono basate sul numero di musei che, nel 2018, hanno avuto accesso a questo tipo di entrate almeno una volta.

Per quanto riguarda i finanziamenti pubblici, il divario tra i musei dislocati in rete e i musei a gestione individuale è molto ampio (pari quasi al 20%) e lo stesso vale per l'accesso a proventi accessori (seppur con scarto più basso, vicino al 12%). Riguardo l'accesso a finanziamenti privati, invece, non ci sono sostanziali differenze tra le due categorie. Questo dato è interessante, poiché conferma una tendenza già rilevata da Aspen Institute nello studio risalente al 2011 di cui si è discusso nel primo capitolo: lo stare in rete non influisce in maniera positiva sulla raccolta di fondi privati. Come già detto in precedenza però, questo dato è da leggere considerando il contesto nazionale in cui ci troviamo: l'Italia infatti, a differenza di altri Paesi (pensiamo agli USA o al Regno Unito), fa ancora molta difficoltà a sviluppare un sistema di "mecenatismo" privato consistente, a causa sia di assenza di tradizione che di lentezza nell'evoluzione della legislazione defiscalizzante in merito, per cui a livello di donazioni ed erogazioni liberali ci troviamo ancora molto indietro rispetto a quello che l'importanza del nostro patrimonio culturale meriterebbe.

Per quanto riguarda i finanziamenti privati derivanti da fondazioni di origine bancaria, attive nel fornire supporto all'ambito culturale nel nostro Paese, essi tendono a ricadere (tipicamente attraverso il dispositivo elettivo del bando) su una selezione di progetti e di attività culturali, motivo per cui sarebbero da valutare in base all'entità e all'incisività per ogni progetto finanziato, più che in base al numero complessivo di progetti finanziati (conteggio che invece va ad influire sulla tabella in esame).

Ad ogni modo, lo scenario proposto da questi dati è quello in cui i musei che si articolano in forme di gestione integrata riescono ad essere più efficaci nella ricerca fondi di natura pubblica e, contemporaneamente, sono più attivi nel generare fonti di proventi aggiuntivi rispetto a quella che è la loro attività caratteristica. Tutto ciò è in linea con quello che è ritenuto un effetto del far parte di un sistema/rete/distretto, ovvero la capacità di presentarsi al "tavolo" del dialogo con le istituzioni di riferimento con un'immagine, una credibilità e un peso specifico difficilmente eguagliabili dalle istituzioni museali prese singolarmente, riuscendo così a centrare risultati migliori nell'accesso a finanziamenti per determinati tipi di fondi.

Riguardo, invece, al maggior numero di strutture che ricevono proventi aggiuntivi tra i musei in rete, ciò potrebbe essere frutto di una condizione gestionale acquisita più stabile e in salute, che rende i singoli musei di una rete in grado di progettare e realizzare servizi supplementari con maggiore facilità ed efficacia.

4.7 - Attività e servizi

La seguente sezione si concentra sulle attività e sui servizi che sono stati implementati dai musei esaminati nel corso dell'anno 2018. Attraverso una variegata gamma di domande poste nel questionario, l'Istat mette a disposizione per questo campo un elevato numero di variabili che spaziano dalle attività e dai servizi tipici dell'erogazione di servizi museali (mostre temporanee, convegni, ricerche, attività didattiche, attività di restauro, dotazioni multimediali, ecc.) a interventi di tipo strutturale (ristrutturazioni, barriere architettoniche, rinnovamento degli allestimenti, ecc.) fino ai servizi accessori (come possono essere servizi web, ristorazione, *bookshop* e così via). Per procedere al confronto tra le due categorie di musei, però, la scelta delle variabili da analizzare è ricaduta esclusivamente su quelle che riescono a dare, a parità di condizioni, un'idea dell'effettiva vitalità di una determinata attività museale nell'anno di riferimento.

Alcuni esempi: il poter contare su un parcheggio auto come servizio per i visitatori può non dipendere dalla volontà della struttura a dotarsene o meno, essendo invece dipendente dal contesto urbano in cui la struttura è inserita, per cui la variabile "parcheggio" è stata scartata dal conteggio; ancora, l'aver effettuato ristrutturazioni dei locali nel 2018 non è indicativo di efficienza operativa, poiché non tutte le strutture ne hanno bisogno e soprattutto non tutte ne hanno bisogno nello stesso anno solare, motivo per il quale è stata scartata anche la variabile relativa ad interventi di ristrutturazione; come ultimo esempio, l'aver acquisito nuovi beni per le collezioni non può essere indicativo di "buon operato", perché collezioni già complete possono benissimo non averne bisogno, o alcune strutture possono aver fatto interventi del genere negli anni precedenti, per cui diventa poco coerente fare valutazioni di alcun tipo tra chi se n'è fatto carico, o meno, nel solo anno di riferimento.

Dopo aver effettuato questo tipo di scelte, i risultati sono stati riportati in tabelle e suddivisi per categoria di servizi/attività svolti (*Attività – Servizi – Servizi web – Supporti multimediali*).

Tabella 7 - Attività (2018)		Musei a Rete	Musei Non a Rete	Totale Musei
Interventi di restauro conservativo dei beni	SI	37,22%	35,78%	36,18%
	NO	62,78%	64,22%	63,82%
Riproduzione di beni e collezioni a fini di merchandising	SI	31,37%	25,59%	27,22%
	NO	68,63%	74,41%	72,78%
Convegni conferenze e/o seminari	SI	63,56%	54,31%	56,90%
	NO	36,44%	45,69%	43,10%
Spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale	SI	66,42%	53,15%	56,86%
	NO	33,58%	46,85%	43,14%
Esposizioni e/o mostre temporanee	SI	52,54%	48,18%	49,41%
	NO	47,46%	51,82%	50,59%
Laboratori didattici	SI	68,12%	56,37%	59,76%
	NO	31,88%	43,63%	40,24%
Visite guidate	SI	88,55%	84,77%	85,83%
	NO	11,45%	15,23%	14,17%
Attività di ricerca	SI	44,43%	35,93%	38,32%
	NO	55,57%	64,07%	61,68%
Campagne di comunicazione e/o promozione	SI	70,02%	55,82%	59,83%
	NO	29,98%	44,18%	40,17%

Per quanto riguarda le prime attività selezionate (*“Tabella 7 – Attività”*), gli scarti minori tra i gruppi (musei dislocati in rete e dei musei a gestione individuale) si registrano per le categorie: “interventi di restauro conservativo dei beni” (poco meno del 2% in favore dei musei in rete); “esposizioni e/o mostre temporanee” (poco più del 4% in favore dei musei in rete); “visite guidate” (poco meno del 4% in favore dei musei in rete). Gli scarti maggiori, invece, si hanno per le categorie: “spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale” (oltre il 13% in favore dei musei in rete); “laboratori didattici” (quasi il 12% in

favore dei musei in rete); “campagne di comunicazione e/o promozione” (oltre il 14% in favore di musei in rete).

Anche se con differenze alterne, per ognuna di queste attività si rileva una propensione ad implementarle maggiore tra i musei facenti parte di reti/sistemi museali rispetto al resto. Da un punto di vista sistemico/reticolare le motivazioni possono essere principalmente due: in primo luogo, il raggiungimento di una condizione di efficienza operativa maggiore, sviluppata in seguito all’entrata in circuiti museali allargati, potrebbe aver permesso ai singoli musei di ampliare la gamma di attività proposte; in secondo luogo, i soggetti promotori di un’entità sistemico/reticolare, eventualmente grazie ad un livello di competenze superiore a quello medio nei singoli istituti museali, potrebbero essere in grado di pianificare, progettare e rendere realizzabili un insieme di attività volte ad aumentare la qualità delle proprie strutture in maniera più efficace rispetto ai singoli. Osservando la “*Tabella 8 – Servizi*”, si può notare come le differenze tra i due gruppi di musei appaiano meno marcate: complessivamente, il saldo globale delle variabili osservate relative ai servizi registra un margine medio positivo (intorno al 4%) in favore dei musei in rete, il che costituisce un margine abbastanza basso. Ci si deve dunque limitare a evidenziare gli scarti più elevati, che si registrano per il servizio “prenotazione dei biglietti e delle visite” (8,5 % in favore di musei in rete); per la presenza nella struttura di un *bookshop* (oltre l’8% in favore dei musei in rete); la presenza di “strutture per i visitatori disabili” (quasi il 9% in favore dei musei in rete). Per queste 3 categorie di servizi, sembra dunque che lo stare in rete abbia un rilevante impatto nell’agevolare una loro realizzazione.

Tabella 8 - Servizi (2018)		Musei a Rete	Musei Non a Rete	Totale Musei
Prenotazione dei biglietti e delle visite	SI	70,21%	61,66%	64,07%
	NO	29,79%	38,34%	35,93%
Guardaroba	SI	22,26%	18,55%	19,60%
	NO	77,74%	81,45%	80,40%
Caffetteria e ristorazione	SI	10,88%	10,97%	10,94%
	NO	89,12%	89,03%	89,06%
Distributori automatici di cibo e bevande	SI	14,77%	13,51%	13,86%
	NO	85,23%	86,49%	86,14%
Spazi arredati per la sosta dei visitatori	SI	33,67%	31,69%	32,25%
	NO	66,33%	68,31%	67,75%
Bookshop	SI	52,57%	44,14%	46,52%
	NO	47,43%	55,86%	53,48%
Connessione Wi-Fi gratuita	SI	27,33%	28,69%	28,31%
	NO	72,67%	71,31%	71,69%
Accoglienza e intrattenimento per l'infanzia	SI	12,32%	9,57%	10,34%
	NO	87,68%	90,43%	89,66%
Assistenza per i visitatori disabili	SI	36,88%	30,83%	32,53%
	NO	63,12%	69,17%	67,47%
Strutture per i visitatori disabili	SI	65,22%	56,50%	58,97%
	NO	34,78%	43,50%	41,03%

Il seguente ambito analizzato è quello relativo ai servizi web, i cui numeri sono riportati nella “*Tabella 9 – Servizi Web*”.

Tabella 9 - Servizi Web (2018)		Musei a Rete	Musei Non a Rete	Totale Musei
		Sito Web dedicato	SI	61,01%
	NO	38,99%	43,54%	42,26%
Catalogo accessibile on-line	SI	16,54%	13,25%	14,17%
	NO	83,46%	86,75%	85,83%
Servizio di biglietteria on-line	SI	23,06%	12,68%	15,62%
	NO	76,94%	87,32%	84,38%
Possibilità di visita virtuale	SI	14,26%	10,13%	11,30%
	NO	85,74%	89,87%	88,70%
Account sui Social Media	SI	69,70%	55,96%	59,83%
	NO	30,30%	44,04%	40,17%
Link a mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede	SI	52,49%	39,47%	43,14%
	NO	47,51%	60,53%	56,86%

Uno tra gli scarti più elevati registrati riguarda il possesso di un servizio di biglietteria on-line (la percentuale di musei in rete che ne usufruiscono è superiore di oltre il 10% rispetto all'analoga percentuale tra i musei a gestione individuale); un altro considerevole scarto (di oltre il 13%) emerge sia riguardo il possesso di un *account* sui principali *social media* che riguardo la presenza di strumentazioni digitali per la localizzazione della sede. L'ultima tabella (*"Tabella 10 – Supporti Multimediali"*) ci mostra anch'essa uno scarto percentuale medio in favore dei musei in rete, seppur molto lieve rispetto ad altre tematiche esaminate in precedenza (tale scarto medio si aggira, come per la tabella relativa ai "servizi", intorno al 4%).

Per concludere, una volta osservati i numeri contenuti nelle 4 precedenti tabelle, si può affermare che anche per quanto riguarda il tema delle attività e dei servizi implementati dalle strutture, viene confermato il *trend* che vede i musei dislocati in rete in posizione di vantaggio rispetto ai restanti musei italiani.

Tabella 10 - Supporti Multimediali (2018)		Musei in Rete	Musei Non in Rete	Totale Musei
Audioguide e/o videoguide	SI	20,85%	16,03%	17,39%
	NO	79,15%	83,97%	82,61%
Applicazioni per smartphone e tablet	SI	16,20%	11,66%	12,94%
	NO	83,80%	88,34%	87,06%
Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali (touch screen, video...)	SI	31,39%	25,20%	26,94%
	NO	68,61%	74,80%	73,06%
QR Code e/o sistemi di prossimità (Bluetooth, Wifi, ecc)	SI	19,83%	15,96%	17,05%
	NO	80,17%	84,04%	82,95%
Tablet a disposizione del pubblico	SI	9,96%	6,99%	7,82%
	NO	90,04%	93,01%	92,18%
Sala video/multimediale	SI	32,41%	31,26%	31,58%
	NO	67,59%	68,74%	68,42%

4.8 - Dimensione “urbana” e dimensione “locale”.

A coronamento di questa analisi su dati disponibili, si è cercato di riportare le stesse valutazioni dei paragrafi di cui sopra considerando un ulteriore criterio di suddivisione per il campione in esame: la “dimensione” dei musei.

Certamente, la dimensione di un museo può essere considerata sotto punti di vista molto diversi tra loro (pensiamo all’entità delle entrate da bigliettazione, al numero di ingressi annui, alle effettive dimensioni spaziali delle strutture, al numero di dipendenti, all’entità delle collezioni esposte, al prestigio e così via): si tratta di criteri di valutazione che sono senz’altro leciti, il problema è che non necessariamente presentano correlazioni forti tra di loro. C’è bisogno dunque di selezionare il criterio giusto che esprima la dimensione di un museo in base al tipo di analisi che si vuole portare avanti ed al tipo di considerazioni che si vogliono estrapolare.

In questo caso, si è provato ad utilizzare un singolo criterio di suddivisione capace di esprimere contemporaneamente molteplici valutazioni relative ad una concezione estensiva del concetto di “dimensione” di un museo:

- *“L’essere situato, o meno, all’interno di un capoluogo di Regione/Provincia”*

Questa distinzione ci permette nello stesso momento di:

1. Suddividere il campione tra “dimensione urbana” e “dimensione locale”: i capoluoghi di Regione/Provincia tendono ad essere le città italiane più popolate e costituiscono, nel loro insieme, la porzione di Paese più urbanizzata. Dunque, possono contare su un livello di efficienza infrastrutturale e di servizi superiore alle restanti aree geografiche, con ricadute importanti sulla gestione delle strutture museali.
2. Suddividere il campione in base a due diverse “dimensioni di *governance*”: l’essere situati all’interno di città di questo rango permette ai musei di operare in contesti di più efficace *governance* amministrativa e di poter accedere a *stock* di capitale umano e sociale maggiori rispetto alle restanti aree geografiche.

3. Suddividere il campione in base alle “dimensioni del personale”: rispetto alla media nazionale (circa 10 persone per museo), in ogni museo situato in un capoluogo di Regione/Provincia lavorano in media circa 17 persone, contro le circa 7 che mediamente lavorano in ogni restante museo italiano.

L’obiettivo dell’operare su questa ulteriore suddivisione del campione è stato contemporaneamente quello di:

1. Verificare la consistenza delle considerazioni scaturite nei precedenti paragrafi scindendo l’analisi in due differenti contesti geografico/amministrativi in cui i musei vanno ad operare.
2. Osservare eventuali differenze tra l’impatto che dinamiche reticolari possono avere in una dimensione “urbana” piuttosto che in una dimensione “locale”.

Attuando questa distinzione all’interno del *dataset* utilizzato (considerando ancora esclusivamente i musei che hanno risposto in maniera valida alla domanda relativa al far parte, o meno, di una rete), i due campioni che si vanno a formare consistono di:

- 1.034 musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia.
- 3.245 musei situati nei restanti Comuni italiani.

La prima informazione che si è voluto ricavare è quella relativa all’entità dell’utilizzo che si fa di modelli gestionali reticolari all’interno dei due gruppi di musei. Il risultato è il seguente:

- Tra i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia, il 36% è disposto in rete.
- Tra i musei situati nei restanti Comuni italiani, il 26% è disposto in rete.

Di seguito vengono riportati, sotto forma di tabelle, esclusivamente gli scarti registrati, per ogni variabile, tra i musei dislocati in rete e quelli a gestione individuale. Per rendere agevole e significativo l’impatto visivo, le celle in cui lo scarto registrato è risultato in favore dei musei in rete saranno colorate di verde, mentre le celle in cui tale scarto risulta in favore dei musei a gestione individuale verranno colorate in rosso. Le dovute considerazioni riguardo i risultati di quest’analisi vengono invece lasciate nella parte finale di questo paragrafo.

- “Modalità di ingresso e visite” (Tabella 11)

Tabella 11 - Accoglienza Visitatori		Musei in capoluogo di Regione/Provincia	Musei nei restanti Comuni
		Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Ingressi annui (2018)	Media per museo	24,5%	24%
Modalità di Apertura al Pubblico	Annuale	2,3%	0,9%
	Stagionale	-0,5%	2,2%
	Occasionale	-1,8%	-3,1%
Indagini Sistematiche Gradimento Visitatori (ultimi 5 anni)		9,8%	10,6%

- “Figure Professionali” (Tabella 12)

Tabella 12 - Figure professionali	Musei in capoluogo di Regione Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Direttore	12,19%	5,90%
Curatore Scientifico	15,09%	6,02%
Responsabile Conservazione, Manutenzione e Restauro	0,92%	2,62%
Responsabile Servizi Didattici ed Educativi	7,21%	12,42%
Responsabile Comunicazione Marketing, PR, Fund Raising	10,63%	13,52%
Responsabile Servizi Informatici	8,80%	9,40%
Responsabile Tecnico della Sicurezza	12,09%	13,42%
Responsabile Amministrativo/Contabile	9,63%	10,61%
Personale AFAV	8,62%	8,95%

- "Risorse Finanziarie" (Tabella 13 e Tabella 14)

Tabella 13 - Bilancio	Musei in capoluogo di Regione/Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Documento Economico Finanziario	4,86%	5,95%

Tabella 14 - Finanziamenti	Musei in capoluogo di Regione Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Finanziamenti Pubblici (nel 2018)	14,00%	19,58%
Finanziamenti Privati (nel 2018)	-4,12%	3,01%
Proventi Accessori (nel 2018)	6,56%	12,99%

- “Attività e Servizi” (Tabella 15, Tabella 16, Tabella 17 e Tabella 18)

Tabella 15 - Attività	Musei in capoluogo di Regione Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Interventi di restauro conservativo dei beni	1,56%	-1,31%
Riproduzione di beni e collezioni a fini di merchandising	7,45%	3,65%
Convegni conferenze e/o seminari	3,53%	9,37%
Spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale	14,02%	11,75%
Esposizioni e/o mostre temporanee	4,12%	2,49%
Laboratori didattici	12,42%	10,14%
Visite guidate	-0,01%	4,78%
Attività di ricerca	11,21%	4,48%
Campagne di comunicazione e/o promozione	11,46%	14,16%

Tabella 16 - Servizi	Musei in capoluogo di Regione Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Prenotazione dei biglietti e delle visite	1,68%	10,19%
Guardaroba	3,36%	1,74%
Caffetteria e ristorazione	1,65%	-1,19%
Distributori automatici di cibo e bevande	4,62%	-2,16%
Spazi arredati per la sosta dei visitatori	-7,36%	4,73%
Bookshop	2,61%	9,97%
Connessione Wi-Fi gratuita	-2,61%	-1,45%
Accoglienza e intrattenimento per l'infanzia	3,24%	1,86%
Assistenza per i visitatori disabili	6,43%	3,81%
Strutture per i visitatori disabili	5,22%	8,37%

Tabella 17 - Servizi Web	Musei in capoluogo di Regione Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Sito Web dedicato	0,06%	4,18%
Catalogo accessibile on-line	5,41%	1,75%
Servizio di biglietteria on-line	12,14%	7,87%
Possibilità di visita virtuale	3,63%	3,37%
Account sui Social Media	1,25%	17,45%
Link a mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede	10,28%	12,63%

Tabella 18 - Supporti Multimediali	Musei in capoluogo di Regione Provincia	Musei nei restanti Comuni
	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)	Scarto (Rete SI) - (Rete NO)
Audioguide e/o videoguide	-0,57%	6,15%
Applicazioni per smartphone e tablet	-0,93%	5,98%
Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali (touch screen, video...)	0,37%	7,38%
QR Code e/o sistemi di prossimità (Bluetooth, Wifi, ecc)	-2,98%	5,89%
Tablet a disposizione del pubblico	-3,43%	5,29%
Sala video/multimediale	-7,40%	4,19%

Prima di passare alle riflessioni sulle informazioni raccolte, si tiene a precisare che la migliore *performance* dei musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia rispetto ai restanti musei (spiegabile, come detto precedentemente, in base alla loro favorevole “dimensione” geografica, amministrativa e di risorse umane impiegate) è in questa sede irrilevante: ciò che qui interessa, infatti, è semplicemente l’impatto che dinamiche di rete riescono ad avere all’interno dei due gruppi di musei.

Entrando nel merito della lettura dei dati riportati, dunque, possiamo dire che, per ogni variabile considerata, quest’impatto è espresso dallo scarto tra il valore numerico percentuale relativo ai musei dislocati in rete e l’analogo valore relativo ai musei a gestione individuale.

Riguardo alla prima categoria (“*Accoglienza Visitatori*”) non vengono registrate significative differenze tra i due gruppi: sia per i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia che per i restanti musei, l’essere dislocati in rete influisce grossomodo in maniera analoga (numero di ingrassi medi annui superiore di circa il 25%; differenze irrilevanti riguardo le modalità di apertura; numero di musei che effettuano indagini sistematiche riguardo il gradimento dei visitatori superiore di circa il 10%). Anche riguardo le “*Figure Professionali*”, facendo una media tra gli scarti per ogni categoria di personale, il risultato è pressoché uguale per i due gruppi di musei, in quanto lo stare in rete influisce in maniera positiva per entrambi: tra i musei che rispondono di poter disporre delle figure professionali elencate, lo scarto medio tra “musei in rete” e “musei non in rete” è di circa il 10%, in favore dei primi, sia per i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia che per i restanti musei.

Riguardo la categoria “*Finanziamenti*”, invece, notiamo una certa differenza: se lo stare in rete influisce quasi allo stesso modo riguardo il possesso di un documento di bilancio economico finanziario, lo stesso non si può dire per le voci di finanziamento. Per i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia, riguardo ai finanziamenti pubblici lo scarto è del 14% in favore dei musei in rete, mentre per i musei situati nei restanti Comuni tale scarto è superiore e ammonta al 19%. Riguardo ai finanziamenti privati, per il primo gruppo di musei lo scarto è addirittura in favore dei musei NON dislocati in rete (circa il 4%), contro uno scarto del 3% in favore dei musei in rete per il secondo gruppo. Per l’accesso a proventi accessori lo scarto relativo ai musei del primo gruppo è di circa il 6% contro il circa il 12% per i musei del secondo gruppo (entrambi gli scarti in favore dei musei in rete).

Complessivamente, si può asserire che l’entrare in modelli di gestione museale allargata influisce in generale positivamente sulla ricerca fondi (come emerso nei precedenti paragrafi), ma ciò si verifica in maniera più marcata tra i musei appartenenti alla dimensione “locale”.

Passiamo ora alla macrocategoria “*Attività e Servizi*”, in cui le variabili si distinguono tra *attività*, *servizi*, *servizi web* e *supporti multimediali*. Per quanto riguarda le attività, lo scarto complessivo medio tra i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia e i restanti musei è quasi equivalente (7,3% per i primi e 6,6% per i secondi, entrambi in favore dei musei in rete). Dunque, lo stare in rete influisce in maniera analoga, positiva,

per entrambe le tipologie di musei considerate. Per i servizi erogati, entrambi i gruppi di musei riscontrano uno scarto positivo minimo in favore dei musei in rete (1,9% per i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia e 3,6 per i restanti musei). Anche qui notiamo che, sebbene in maniera lieve, lo stare in rete ha un effetto positivo, sui servizi erogati, maggiore nella dimensione “locale”. La stessa cosa succede considerando i servizi web (scarto positivo in favore delle strutture in rete del 5,5% per i musei situati in un capoluogo di Regione/Provincia contro quello del 7,9% per i restanti musei) ed ancor più marcatamente considerando i supporti multimediali, per cui lo stare in rete influisce addirittura in maniera leggermente negativa tra i musei in capoluogo di Regione/Provincia (scarto medio del -2,5%) ma in maniera positiva per i restanti musei (scarto medio del 5,8%).

4.9 - Conclusioni

Riguardo il confronto globale tra i musei in rete e i musei a gestione individuale (paragrafi 4.4, 4.5, 4.6, 4.7), i valori delle variabili che sono state prese in considerazione per il confronto tra le due tipologie esprimono un *trend*, seppur non eccessivamente marcato, sicuramente costante:

- Riguardo le variabili booleane (in cui i musei hanno risposto “SI” o “NO”⁶⁵), la percentuale dei musei in rete che ha risposto in maniera positiva (risposta che, per come è stata impostata l’analisi, è giudicata come fattore indice di qualità operativa) è costantemente maggiore rispetto all’analoga percentuale relativa ai musei a gestione individuale.
- L’unica variabile numerica, ovvero quella relativa al numero medio di ingressi annui per ogni museo, esprime per i musei in rete una cifra superiore del 60% rispetto allo stesso dato relativo ai musei a gestione individuale⁶⁶.

Riassumendo quanto emerso dall’analisi in termini discorsivi, pare che, rispetto ad una gestione individuale, lo stare in rete influisca in maniera positiva in tutte le sezioni che rappresentano in generale l’operatività delle strutture museali: le strutture riescono a registrare un numero notevolmente più elevato di visitatori e riescono in numero maggiore a svolgere indagini sulla soddisfazione degli stessi; tendono a poter contare, più delle altre, su determinate figure professionali rilevanti per la propria attività; registrano risultati migliori nella raccolta di finanziamenti esterni; per la quasi totalità delle attività e dei servizi giudicati come positivi per un’ideale gestione delle strutture, registrano altresì risultati maggiormente positivi rispetto ai musei a gestione singola.

Ora, si potrebbe discutere sull’entità quantitativa di questo divario, che potrebbe lecitamente essere ritenuto minimo, ma la sua costanza in tutte le variabili considerate non può essere di certo ignorata. L’obiettivo di questa breve analisi, su dati disponibili ed

⁶⁵ Anche le variabili relative alle “figure professionali”, dal momento che 2 delle 3 opzioni di risposta sono state giudicate come positive, fanno parte di questa considerazione.

⁶⁶ La variabile “modalità di apertura”, a 3 opzioni, non è stata citata in queste considerazioni in quanto giudicata priva di rilevanza statistica ai fini dell’indagine (differenza tra i due gruppi di musei analizzati trascurabile).

affidabili, era rilevare differenze di *trend* tra le due categorie di musei per verificare un eventuale impatto positivo dei modelli di gestione integrata sulla *performance* dei musei italiani, in modo da confermare quanto emerso dalla recente letteratura approfondita nella prima parte di questo lavoro di tesi. In base alle rielaborazioni effettuate, si può asserire che l'impatto di cui prima esiste ed è, in alcuni casi, anche discretamente consistente. L'idea è che in un contesto come quello museale, in cui una serie di dinamiche strutturali rendono difficoltosa una gestione virtuosa delle strutture, un impatto anche minimo debba essere considerato come un risultato molto positivo. In questo senso, i modelli di gestione museale integrata si confermano nei numeri uno strumento valido e, in ottica futura, da incoraggiare e perfezionare.

Passiamo ora al confronto relativo alla dimensione "urbana" e alla dimensione "locale" dei musei italiani (paragrafo 4.8). Complessivamente, il risultato di questa ulteriore rielaborazione dei dati forniti dall'Istat dimostra come i già emersi effetti positivi dello stare in rete sulla *performance* dei musei siano riscontrabili anche suddividendo il campione di riferimento in base ad un criterio "dimensionale": tali effetti sussistono sia per le strutture situate in importanti contesti urbani (capoluogo di Regione/Provincia) che per quelle appartenenti ad una dimensione geografica "locale" (restanti Comuni). Ciò rappresenta un ulteriore elemento rafforzativo di una delle tesi portate avanti in questa sede, per cui modelli di gestione museale integrata riescono a fungere da volano di sviluppo gestionale in maniera indipendente da quello che è il contesto di riferimento geografico, amministrativo e di disponibilità di risorse umane

La seconda ed altrettanto interessante informazione emersa è che questi effetti positivi tendono ad essere leggermente più accentuati tra i musei appartenenti alla dimensione "locale". Si tratta di un fattore incoraggiante, poiché questa categoria di musei può essere considerata come quella più in difficoltà da un punto di vista gestionale, e allo stesso tempo più numerosa, di tutto il panorama nazionale.

Tutto questo va però a cozzare con una delle prime informazioni raccolte al riguardo, ovvero il fatto che modelli di gestione museale integrata vengano adottati con più frequenza tra i musei situati nei capoluoghi rispetto a quelli locali (36% per i primi, 26% per i secondi).

Il bisogno, che viene palesato da tali constatazioni, è dunque quello di una sensibilizzazione sistematica della compagine locale dei musei italiani sui vantaggi

raggiungibili utilizzando uno strumento gestionale che esiste e funziona, manifesta nei numeri le proprie potenzialità, ma che non riesce ad avere un riscontro implementativo adeguato alla portata delle problematiche esistenti nel settore, che invece potrebbe aiutare a fronteggiare e ridimensionare.

**PARTE SECONDA: *La gestione museale
integrata nella Regione Abruzzo***

Capitolo quinto.

L'ABRUZZO E LA GESTIONE MUSEALE INTEGRATA: EVIDENZE SULLA PROGETTUALITÀ EMERSA NEL TERRITORIO

5.1 - Introduzione

In questo capitolo ci si occuperà di analizzare il fenomeno della gestione museale integrata con riferimento al solo territorio appartenente alla Regione Abruzzo.

Nelle pagine a seguire si tenterà di raccogliere tutte le informazioni disponibili riguardo questo tema, con particolare focus sull'evoluzione normativa regionale e sui progetti che sono stati realizzati, solamente teorizzati o che attendono di svilupparsi nel prossimo futuro.

In particolare, tali informazioni saranno racchiuse in tre paragrafi: nel primo, si andrà ad osservare gli eventi che si sono susseguiti negli ultimi anni riguardo il modello delle reti e dei sistemi museali, analizzando produzione normativa e azioni implementate; lo stesso schema verrà utilizzato nel secondo paragrafo, in merito però al modello del “distretto culturale”; nel terzo paragrafo, ed ultimo, si cercherà di dare un'idea di quelli che potranno essere gli sviluppi futuri della gestione culturale integrata nella Regione in base all'analisi di una serie di progetti ancora in fase di pianificazione, il tutto grazie ad una disamina delle informazioni in possesso della Commissione ministeriale Reti e Sistemi Territoriali.

L'obiettivo di questo capitolo risiede nel creare una base di conoscenza sulle caratteristiche, le tendenze e l'intensità, in merito al fenomeno studiato, così come hanno preso forma e si sono articolate all'interno della Regione in esame.

Tali informazioni saranno utilizzate, nella parte finale di questa tesi, per isolare punti di forza e di debolezza interni alla progettazione gestionale integrata stessa, in modo da poter disporre di una base solida su cui impostare eventuali considerazioni strategiche.

5.2 - Sistemi museali in Abruzzo: normativa e implementazione

La dicitura “sistema museale” appare nella normativa abruzzese per la prima volta nel 1999, con la L.R. 61/1999 *“Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali e organizzazione in sistema dei musei locali”*. Prima di arrivare alla sua emanazione però, non sono mancati, nella selva della legislazione regionale, interessanti spunti di riflessione.

Fino alla fine degli anni 80, l’ambito museale regionale era comparso nella produzione legislativa piuttosto in sordina, nel senso che non esisteva una norma disciplinante le istituzioni museali nella loro specificità. Esse figuravano in normativa alla stregua di altre istituzioni di valenza culturale, come biblioteche e cineteche. Riguardo la gestione museale, dunque, i riferimenti normativi erano riconducibili alla L.R. 26/1972, in cui si esplicitavano le norme per l’esercizio di alcune funzioni (anche in ambito museale) dopo la delega/trasferimento delle stesse dallo Stato alle Regioni in base al D.P.R. 3/1972. In ottica sistemica, si può solamente segnalare una delle funzioni assegnate con tale norma alla Giunta Regionale⁶⁷, ovvero il *“coordinamento dell’attività dei musei e delle biblioteche degli Enti Locali o di interesse locale”*.

Una svolta in tal senso è osservabile sin dagli inizi degli anni 90 in cui, ben prima della suddetta legge del 1999, la produzione normativa abruzzese ha manifestato la volontà di promozione di logiche di gestione integrata per le attività museali, anche senza utilizzare la terminologia sistemica in maniera esplicita. Esempi di ciò possono riscontrarsi all’interno della L.R. 44/1992 *“Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale”*: tra i compiti dei musei, indicati nell’Art. 4⁶⁸, figura quello di *“Agire in coordinamento ed in cooperazione con gli altri musei degli enti locali, con i musei statali, universitari, di fondazione, di enti, di associazioni o di privati, presenti sul territorio regionale”*; a seguire, nell’Art 6 relativo alle competenze degli enti locali⁶⁹, si può leggere come questi ultimi *“... nell’ambito della loro autonomia, possono consorziarsi o associarsi ad altri enti pubblici, ecclesiastici, morali e privati senza fini di lucro, per la gestione dei musei e dei relativi servizi tecnici e culturali. La Regione riconosce*

⁶⁷ L.R. 26/1972, Art. 3, lett. b.

⁶⁸ L.R. 44/1992, Art. 4, lett. d.

⁶⁹ L.R. 44/1992, Art. 6.

particolare importanza alla funzione delle forme associative tra enti pubblici e privati per la tutela e valorizzazione dei beni museali, favorendone la costituzione e l'attività".

Solo l'anno seguente, il Consiglio Regionale ha emanato una nuova norma in materia di promozione culturale, la L.R. 56/1993: all'Art. 18⁷⁰, tra gli interventi della Regione Abruzzo viene evidenziato quello di “... *garantire, soprattutto nei centri e nelle aree a più modesta offerta culturale, pari opportunità con le zone di più consolidata tradizione e diffusione delle attività culturali, nonché la crescita dell'associazionismo culturale locale*”.

Dunque, l'impressione è senz'altro quella di una Regione che ha risposto in maniera attiva, almeno sul piano normativo, al progressivo manifestarsi, in quegli anni, del fenomeno della gestione museale integrata come strumento decisamente valido nel territorio nazionale italiano.

Attraverso questi *step* si arriva all'emanazione della L.R. 61/1999, nella quale, per la prima volta in ambito regionale abruzzese, si assiste all'introduzione del concetto di “sistema museale regionale”. L'obiettivo principale che la Regione si pone in quest'occasione è quello di riuscire a garantire, per l'insieme dei musei, un corretto funzionamento e un efficace raggiungimento dei fini istituzionali di ognuno di essi. Ciò attraverso un'efficiente ripartizione dei compiti tra le articolazioni periferiche statali (Regione, Province e comuni) in ottica di conservazione, comunicazione e fruizione del patrimonio culturale presente nel territorio⁷¹. Lo strumento identificato per riuscire a portare avanti queste prerogative è appunto un sistema museale regionale che, pur fondato sulla preservazione dell'autonomia di ogni ente aderente, riesca a fornire un indirizzo strategico unitario e un'uniforme erogazione dei servizi culturali (in termini di omologazione delle modalità di fruizione, degli orari di apertura e della qualità del prodotto offerto)⁷². Il tutto mettendo a disposizione assistenza e supporto tecnici e, all'evenienza, finanziari⁷³. Di notevole interesse risulta essere il contenuto del comma 3 dell'Art. 2⁷⁴: “*Il sistema museale regionale è articolato per aggregati subregionali, fondato sull'autonomia dei singoli istituti e aperto alle possibili forme di collaborazione*

⁷⁰ L.R. 56/1993, Art. 18, comma 1.

⁷¹ L.R. 61/1999, Art. 4, 5, 6.

⁷² L.R. 61/1999, Art. 1.

⁷³ L.R. 61/1999, Art. 3, comma 2, lett. e; Art. 8; Art. 12.

⁷⁴ L.R. 61/1999, Art. 2, comma 3.

interregionale". Si evince come l'intento dell'istituzione del sistema regionale sia anche quello di promuovere e incentivare ulteriori forme di aggregazione al suo interno, come potrebbero essere sistemi museali a scala provinciale o sub-provinciale. Il medesimo intento si riscontra anche nell'Art. 12 relativo ai finanziamenti⁷⁵, in cui si specifica che gli interventi previsti sono anche la "*partecipazione ad organismi associati inerenti ai musei*". Ciò evidenzia il carattere dinamico e senza dubbio innovativo di questa presa di posizione regionale, mirata alla formazione di una *governance* multilivello piuttosto che a una gestione accentrata, conservativa e di statico controllo delle entità museali abruzzesi nel loro insieme.

Purtroppo, negli anni successivi alla stipula di tale normativa, pare che gli strumenti offerti di cui sopra non siano stati sfruttati nelle loro potenzialità dai *policy makers* territoriali. Stando ai rilevamenti del progetto "*Analisi delle politiche regionali per i sistemi museali*"⁷⁶ portato avanti dalla Scuola Normale Superiore di Pisa e finanziato dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena (i cui esiti sono stati pubblicati nel 2007 e resi reperibili on-line), per l'Abruzzo non c'è stato un riscontro positivo tra la produzione normativa e le iniziative concrete alle quali tali normative erano indirizzate. Le attività promosse e finanziate con i fondi destinati agli obiettivi della L.R. 61/1999, si sono limitate al recupero e alla ristrutturazione materiale di edifici espositivi, collezioni e monumenti. Ci si è fermati dunque al *primo step* delle attività previste dal sistema museale regionale, senza arrivare a implementare operazioni concrete relative alla comunicazione unitaria del sistema, alla creazione di un'offerta culturale integrata o al raggiungimento di un'integrazione gestionale tale da attivare l'accesso ad economie di scala. Risulta pertanto difficile considerare come "compiuta" l'intenzione di instaurare un sistema museale regionale propriamente detto. Anche dal punto di vista della possibilità di creare entità sub-regionali di puro e assoluto "collaborazionismo" museale (per i distretti culturali si farà un discorso a parte) collegate al sistema museale centrale, i riscontri effettivi sono stati decisamente deludenti: i casi di agglomerazione museale riscontrati negli anni subito successivi al 1999 sono stati esclusivamente il Polo Museale Civico di

⁷⁵ L.R. 61/1999, Art. 12, lett. h.

⁷⁶ La Monica, D.; Maggio, T.; (2007), "Analisi delle politiche regionali in materia di sistemi museali: Dossier Abruzzo", ricerca condotta da LARTTE (Laboratorio Analisi Ricerca Tutela Tecnologia Economia per il patrimonio culturale della Scuola Normale Superiore di Pisa).

Giulianova⁷⁷ e il Polo Museale Città di Teramo⁷⁸ (che tra l'altro hanno resistito negli anni e continuano ancora adesso la loro attività). In più potrebbe essere citato il Polo Museale Santo Spirito di Lanciano⁷⁹, ma, dal momento che esso è costituito da solamente una collezione permanente, non lo si può considerare un "polo" a tutti gli effetti come fenomeno aggregativo. Un'ulteriore considerazione è che tutti questi esempi risultano nati e gestiti in ambito comunale, ovvero in un contesto che per definizione favorisce dinamiche gestionali in qualche modo integrate. Si può dunque dire che, complessivamente, le vere potenzialità di una gestione integrata tra entità anche soggette ad amministrazioni e ambiti territoriali extra-comunali, siano state praticamente inesplorate.

Analizzando la produzione normativa successiva al 1999, si può notare come l'ambito specificatamente museale sia rimasto invariato e soggetto alla disciplina precedente. Di pari passo, non ci sono state finora ulteriori implementazioni pratiche del paradigma sistemico tra le realtà museali abruzzesi (che vadano oltre le dichiarazioni di intenti e la presentazione di progetti alle istituzioni competenti).

Un'unica eccezione, di rilievo non indifferente, è stata la costituzione del Polo Museale dell'Abruzzo nel 2014⁸⁰.

Si tratta di una casistica particolare, in quanto il propulsore della nascita del Polo non è stata la Regione, bensì lo Stato. I Poli Museali Regionali sono infatti stati istituiti con l'entrata in vigore del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 29 agosto 2014 n. 171. Tale decreto apportò un'importante riorganizzazione del Mibact, nella quale venne attuata anche una radicale riformulazione strutturale degli uffici ministeriali periferici. In particolare, all'Art. 34 compare appunto la regolamentazione dei neonati Poli Museali Regionali: al comma 1 si legge che *"I Poli sono uffici di livello dirigenziale non generale, sono articolazioni periferiche della Direzione generale Musei. Assicurano sul territorio l'espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna allo Stato o allo Stato comunque affidati in*

⁷⁷ <https://polomuseale.comune.giulianova.te.it/>

⁷⁸ <http://www.comune.teramo.it/index.php?id=43&itemid=137>

⁷⁹ <https://abruzzoturismo.it/it/polo-museale-santo-spirito-lanciano-ch>

⁸⁰ L' istituzione ha da poco cambiato la denominazione in "Direzione Generale Musei Abruzzo" ma, per una migliore comprensione dello "storico" ad essa relativo, verrà d'ora in avanti indicata con la denominazione originale.

gestione...”⁸¹. Riassumendo le loro principali funzioni, si segnalano⁸², tra le altre, prerogative di programma, indirizzo e coordinamento delle attività di gestione e valorizzazione; garantire standard minimi di qualità e omogeneità dei servizi erogati; agire in piena collaborazione con le entità amministrative statali (Direzione generale Musei), con gli uffici periferici del Ministero (Soprintendenze) e con gli enti territoriali locali; promuovere accordi di valorizzazione su base regionale o sub-regionale incentivando l’integrazione delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati; elaborare accordi con altre entità pubbliche o private per regolare servizi strumentali comuni. Dunque, si può affermare come alla base della creazione dei Poli Museali ci sia la volontà, da parte del Ministero, di poter contare su un punto di connessione tra centro (Direzione generale Musei) e periferia, cercando di comporre il giusto compromesso tra un efficace controllo sull’indirizzo culturale di ogni Regione e la valorizzazione delle specificità culturali locali.

Necessario sottolineare come, con l’approvazione del recente D.P.C.M. 76/2019, contenente le disposizioni per un’ulteriore riorganizzazione ministeriale promossa dall’allora ministro dei beni e delle attività culturali Bonisoli, i Poli Museali subiscono una parziale evoluzione⁸³. Parziale perché le funzioni ad essi attribuite sono rimaste pressoché le stesse. Il cambiamento risiede nella sostituzione della denominazione da Poli Museali Regionali a Direzioni Regionali Musei. Dato che a livello implementativo tali istanze non si sono ancora tradotte in azioni effettive, stabili e concrete, nell’impossibilità di fornire una valutazione fondata, la trattazione dell’argomento si ferma qui.

Ad ogni modo, il Polo Museale d’Abruzzo è riuscito a svolgere le sue funzioni accorpando al suo interno alcune tra le realtà museali più rilevanti dell’intera Regione: in tutto sono 16, tra musei e edifici di culto, le entità gestite⁸⁴.

⁸¹ D.P.C.M. 171/2014, Art. 34, comma 1.

⁸² D.P.C.M. 171/2014, Art. 34, comma 2, lett. a, c, g, h, i, o, p.

⁸³ D.P.C.M. 76/2019, Art. 34.

⁸⁴ Museo Archeologico Nazionale di Campi; Chiesa di San Pietro ad Oratorium (Capestrano); Chiesa di san Bartolomeo (Carpineto della Nora); Abbazia di San Clemente a Casauria (Castiglione a Casauria); Castello Piccolomini – Collezione Torlonia e Museo d’Arte Sacra della Marsica (Celano); MUSE’ – Nuovo museo Paludi di Celano; Chiesa di San Bartolomeo al Corso (Chieti); Museo archeologico nazionale “La Civitella” (Chieti); Museo archeologico nazionale d’Abruzzo – Villa Frigerj (Chieti); Abbazia di San Giovanni in Venere (Fossacesia); Chiesa di San Bernardino (L’Aquila); MUNDA – Museo nazionale d’Abruzzo (L’Aquila); Chiesa di San Pietro in Albe (Massa d’Albe); Museo casa natale di Gabriele D’Annunzio (Pescara); Taverna ducale (Popoli); Abbazia di Santo Spirito al Morrone (Sulmona).

Per concludere, si può dire che l'unico esempio di gestione museale integrata extra-comunale sperimentata nella Regione Abruzzo sia di carattere segnatamente *top-down*, derivante da un progetto ministeriale di estensione nazionale, e non scaturita dalla composizione di esigenze e istanze territoriali di carattere locale. Ciò è senz'altro ascrivibile ad una persistente resistenza a ragionare in ottica sistemica per il settore culturale locale, probabilmente a causa di una scarsa consapevolezza dei reali vantaggi che tali modelli possono generare. La cosa che fa ben sperare è che gli enti territoriali abruzzesi, nell'eventualità di una maggior presa di coscienza nel voler portare avanti progetti di gestione museale integrata, possano contare su un'infrastruttura normativa favorevole e su un sistema di incentivi e di sostegno che non ha nulla da invidiare alle altre Regioni italiane.

5.3 - Distretti Culturali in Abruzzo: normativa e implementazione

Per quanto riguarda la legislazione relativa al modello dei distretti culturali, l'operato della Regione Abruzzo può considerarsi addirittura pionieristico: è stata infatti la prima Regione a dotarsi di una norma specifica sull'argomento, andandolo così a regolamentare *ex-novo* senza dover fare riferimento a leggi regionali preesistenti di carattere generico⁸⁵. La legge di cui si parla è la L.R. 22/2005, denominata "*Istituzione dei distretti culturali*". Nel testo figurano definizione, obiettivi e aspetti salienti del modello gestionale, che va a configurarsi in linea con gli studi teorici sviluppati fino a quel momento. La definizione del distretto è contenuta nell'Art 2: "*Un distretto culturale è un sistema territoriale definito e delimitato di relazioni, che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, siano esse materiali che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connessi*"⁸⁶. Gli obiettivi prefissati sono "*...da un lato, di rendere più efficiente ed efficace il processo di produzione di «cultura» e dall'altro di ottimizzare, su scala locale, i suoi impatti economici e sociali*"⁸⁷. Approda dunque in territorio abruzzese la concezione che guarda alla cultura come potenziale mezzo di sviluppo locale, sia un punto di vista qualitativo, che economico attraverso la sinergia con il settore turistico e le altre filiere collegabili. La cosa è assolutamente da non sottovalutare, dal momento che il salto dalla "carta" degli studi teorici, seppur ampiamente condivisi, alla produzione legislativa può essere molto più lungo di quanto si pensi, soprattutto per una Regione non in possesso di un patrimonio culturale di eccezionali dimensioni. A seguire, nel testo normativo vengono elencati i soggetti che possono partecipare alla creazione di un distretto (Art. 4), le modalità di finanziamento da parte della Regione (Art. 5) e le finalità che i progetti devono porsi per potersi considerare idonei (Art. 6).

Non ci sono delle evidenze specifiche che possano spiegare il perché di una tale precocità della Regione Abruzzo nel recepire le istanze del paradigma distrettuale. Una particolare coincidenza risulta essere la quasi contemporaneità tra l'entrata in vigore della norma e la produzione di uno studio di fattibilità per un distretto culturale nella provincia di

⁸⁵ Usai, A., (2015), "Il distretto culturale evoluto. Beni culturali e pianificazione del territorio nella sfida futura", Altralinea Edizioni, Firenze.

⁸⁶ L.R. 22/2005, Art. 2.

⁸⁷ L.R. 22/2005, Art. 3.

Pescara, ma non si avanzano assolutamente opinioni su un'eventuale correlazione tra i due eventi.

Ancora una volta, la produzione normativa non è riuscita ad avere un riscontro nella nascita effettiva di distretti culturali nel territorio. Non sono mancati un numero consistente di progetti e dichiarazioni di intenti al riguardo, ma nessuno di essi ha portato ad un vero e proprio avvio di attività concrete. Il progetto che ha avuto la risonanza sicuramente maggiore è stato il sopracitato studio di fattibilità per il Distretto Culturale della provincia di Pescara, prodotto da *goodwill* sotto la supervisione scientifica di Pier Luigi Sacco e pubblicato nel 2004⁸⁸. Il lavoro è stato commissionato dall'allora Fondazione CARIFE. La struttura del distretto in questione è stata impostata secondo l'ottica, tipicamente sacchiana, secondo cui il fine principale del modello non può essere ricondotto al mero sviluppo turistico, ma, al contrario, l'obiettivo primario è una crescita interna, a livello di capacitazione della comunità sugli *asset* culturali esistenti per un successivo sviluppo di capitale sociale, umano e tecnico. Sacco, in questa sede, capovolge anche l'allora comune concezione distrettuale di integrazione "verticale" tra le industrie in considerazione, asserendo che il distretto in ambito culturale dovrebbe invece manifestarsi attraverso un'integrazione "orizzontale" tra le filiere coinvolte nella progettualità comune. L'intento è stato dunque quello di intavolare un banco di prova per la realizzazione di un distretto culturale che fosse "evoluto" nel suo ruolo di catalizzatore delle dotazioni culturali interne per uno sviluppo endogeno della qualità territoriale. I *benchmark* a cui Sacco ha fatto riferimento come ispirazione per la stesura dello studio sono stati prevalentemente estratti dall'esperienza internazionale⁸⁹, ambiti in cui il distretto è riuscito ad essere volano di sviluppo locale attraverso una visione di produzione culturale innovativa e il più allargata possibile ad ogni ambito *creativity oriented*. La provincia di Pescara sembrava essere un contesto adatto a tali considerazioni, grazie al suo territorio "*dinamico, accogliente e curioso nei confronti della cultura*" [Sacco, 2004]. Tutto ciò può dare l'idea di quanto tale studio, seppur di grande valenza scientifica, potesse essere ambizioso dal punto di vista realizzativo. La scommessa era instillare un cambio di mentalità negli attori coinvolti alla gestione dell'apparato culturale provinciale [Usai, 2015], e non è escluso che tale studio abbia avuto un importante ruolo di

⁸⁸ Goodwill (a cura di) per Fondazione CARIFE, (2004), "Studio di fattibilità distretto culturale provincia di Pescara", Bologna.

⁸⁹ I casi di Linz, Liverpool, Denver, Stoccolma, Austin, Manchester e Valencia.

sensibilizzazione al riguardo. Ad ogni modo, a distanza di oltre 15 anni, il Distretto Culturale pescarese non è ancora riuscito a prendere il volo.

Un altro importante progetto iniziato in quegli anni è quello chiamato “Cantiere Cultura” relativo all’istituzione di un distretto culturale nell’ambito territoriale della Provincia dell’Aquila. Lo studio di fattibilità è stato finanziato con i fondi europei EQUAL Fase 2 – Azione 2 ed ha preso forma grazie ad una *partnership* tra un nutrito gruppo di attori pubblici e privati, tra cui spiccano la Fondazione CARISPAQ, CRESA, l’Università degli Studi dell’Aquila ed il Comune dell’Aquila. Nel “*Rapporto di ricerca n. 1*”⁹⁰, risalente al 2006, si legge come l’obiettivo fosse quello di integrare il patrimonio culturale locale attraverso una serie di azioni volte a collegare tra loro tutte le risorse esistenti, al fine di renderlo un fattore determinante per lo sviluppo territoriale anche a livello economico e occupazionale. Anche se la teoria di Pier Luigi Sacco viene esplicitamente citata per definire i lineamenti generali del distretto, salta subito all’occhio come tale progetto sia maggiormente incentrato sullo sviluppo degli aspetti legati al turismo, rispetto alla quasi coeva esperienza pescarese. Sfortunatamente, gli sforzi pluriennali per la produzione dello studio di fattibilità e per il coinvolgimento degli *stakeholders* (culminati con l’adesione della Regione al protocollo d’intesa per l’avvio del distretto culturale nel 2008⁹¹) anche in questo caso non sono sfociati nel tanto agognato “lancio” del primo distretto culturale abruzzese. A discolpa delle amministrazioni provinciali competenti, il devastante terremoto che ha colpito la Provincia dell’Aquila nel 2009 potrebbe aver benissimo causato una ridefinizione delle priorità istituzionali in quel frangente, andando a giustificare il conseguente esaurimento dello slancio progettuale in un “nulla di fatto”. Rimangono due importanti aspetti da considerare, che testimoniano come la Regione Abruzzo sia rimasta aperta e vigile riguardo l’utilizzo del sistema distrettuale in relazione allo sviluppo territoriale. L’anno 2015 è stato molto significativo al riguardo, in quanto si segnalano da un lato l’istituzione del Distretto turistico del Gran Sasso d’Italia, dall’altro l’emanazione della L.R. 14/2015 regolante l’istituzione dei “distretti rurali”.

Il Distretto turistico del Gran Sasso d’Italia (ad oggi “Gran Sasso Living”⁹²) ha conosciuto i natali precisamente il 18 novembre 2015, grazie alla sottoscrizione di un decreto

⁹⁰ Cantiere Cultura, (2006), “Rapporto di ricerca n.1”, Comune di Secinaro.

⁹¹ https://www.regione.abruzzo.it/system/files/dgr/2008/DGR563-2008_1.pdf

⁹² <http://www.gransassoliving.it/index.php?lang=it>

ministeriale da parte del Ministro Dario Franceschini⁹³. Anche in questo caso la Regione Abruzzo conquista un primato, dal momento che si tratta del primo distretto turistico di area montana riconosciuto a livello ministeriale. Il contesto geografico è costituito dal massiccio montuoso del Gran Sasso d'Italia (prima vetta appenninica per altezza e teatro del Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga) e i piccoli comuni montani situati lungo le sue pendici. I numeri, la costante presenza sui *social media* e il possesso di un'interfaccia web all'avanguardia denotano a primo impatto un'entità gestionale in perfetta salute, che a 5 anni dalla nascita sembra aver ormai raggiunto una stabilità e una credibilità non indifferenti. Gli obiettivi e le attività dichiarate dal distretto si traducono nella duplice volontà di offrire al turista uno strumento per conoscere il territorio pianificando un'esperienza di visita completa, e permettere agli operatori territoriali di entrare in contatto tra loro e agire secondo una strategia comune per elevare il turismo locale a livello qualitativo. Il tutto in un'ottica orientata alla sostenibilità ambientale e al rispetto delle autenticità comunitarie locali, in perfetta linea con le caratteristiche portanti del turismo montano. I numeri di cui il distretto dispone sono importanti: si tratta di 60 comuni partecipanti, ricadenti in 3 Province diverse (L'Aquila, Teramo, Pescara), e oltre 400 soggetti aderenti tra enti di diritto pubblico, enti no-profit e imprese. Nel distretto operano inoltre due *Destination Management Companies*, la DMC Gran Sasso d'Italia, L'Aquila e Terre Vestine e la DMC Gran Sasso Laga. L'offerta del territorio che viene presentata al turista è completa: attraverso la possibilità di essere supportati nella progettazione della vacanza o di aderire a pacchetti predefiniti, tra le aree tematiche proposte figurano “territorio e natura”, “arte e cultura”, “sport e turismo attivo”, “enogastronomia e prodotti tipici”, “fede e spiritualità” e “artigianato locale”. Dunque, il prodotto offerto appare ben diversificato e ampiamente rappresentativo del contesto territoriale in ogni sua declinazione.

Contestualmente all'avvio del distretto del Gran Sasso, il Consiglio Regionale approvava la legge regionale inerente la “nuova disciplina per l'istituzione dei distretti rurali” (L.R. 14/2015), descritti all'Art. 2 come “*sistemi locali caratterizzati da identità storiche e territoriali omogenee, derivanti dall'integrazione tra attività agricole ed altre attività*”

93

https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1461315141355_Distretto_Turistico_del_Gran_Sasso.pdf

locali (agriturismo, turismo rurale, artigianato, valori legati all'ambiente e alla tradizione contadina, attività turistico-culturali), nonché dalla produzione di beni e servizi di particolare specificità, coerenti con storia e vocazioni naturali del territorio"⁹⁴. Attraverso tale iniziativa, la Regione intende attuare un'opera di salvaguardia e promozione dei territori in considerazione, attraverso azioni di riorganizzazione e coordinamento tra le imprese, potenziamento infrastrutturale, sostegno alla nazionalizzazione e internazionalizzazione dei mercati, contributo al mantenimento di alti standard di qualità ambientale e sociale⁹⁵. Strumento per il raggiungimento di tali fini è appunto il distretto che, dotandosi di un Comitato promotore⁹⁶ e di un Piano di distretto⁹⁷, riesce a innescare processi virtuosi di collaborazione tra i diversi settori produttivi presenti nel territorio. La risposta degli enti locali è stata pronta e, negli anni a seguire, alla Giunta regionale sono pervenute diverse proposte di attuazione, tra le quali spiccano quella del DRAI (Distretto Rurale Abruzzo Interno) e quella del Distretto Rurale della Marsica.

La scelta di riportare come esempi il DT del Gran Sasso e la nascita dei distretti rurali, con la consapevolezza di essere di fronte a casistiche ben diverse dai distretti culturali in senso stretto, non è stata casuale. L'impressione, per la Regione Abruzzo, è quella del riscontro di maggiore successo per dinamiche distrettuali relative agli ambiti del turismo ambientale e dell'enogastronomia. Ciò a ben vedere, dal momento che la Regione è universalmente conosciuta come il "polmone verde d'Europa", ovvero un luogo che può vantare un contesto naturalistico di assoluta importanza e varietà (basti pensare alla presenza di 3 parchi nazionali⁹⁸, e alle altre numerose aree protette che coprono circa un terzo dell'estensione territoriale totale). Dunque, la vocazione ambientale e naturalistica della Regione è molto forte, e trova riflesso sia nelle comunità che ne abitano le valli, sia nei turisti che, da fuori, decidono di avventurarvisi. Queste evidenze dovrebbero far riflettere gli operatori culturali regionali, con la speranza che le tendenze future siano orientate ad un maggiore dialogo tra il settore culturale, il settore turistico/ambientale e il settore agroalimentare. Utilizzare il territorio abruzzese come mezzo per mettere in rete

⁹⁴ L.R. 14/2015, Art. 2.

⁹⁵ L.R. 14/2015, Art. 3, comma 1, lett. a, b, e, g, h.

⁹⁶ L.R. 14/2015, Art. 4

⁹⁷ L.R. 14/2015, Art. 5 – 6.

⁹⁸ Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise; Parco Nazionale della Majella; Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga.

qualsiasi cosa, come anche delle istituzioni museali, non può prescindere dal dover fare i conti con il contesto naturalistico, il che costituisce un'incredibile opportunità per l'apparato culturale locale, che, promuovendo un'effettiva multisettorialità dei propri distretti, potrebbe mettere sul mercato dei prodotti territoriali che siano veramente unici e competitivi.

5.4 - Audizioni della Commissione MIBAC RST (Reti e Sistemi Territoriali)

Nei precedenti paragrafi di questo capitolo si è cercato di raccogliere i progressi normativi e attuativi, in materia di gestione culturale integrata, che si sono verificati nel corso degli ultimi anni all'interno della Regione Abruzzo.

A questo punto, un modo per riuscire a massimizzare la completezza delle informazioni raccolte potrebbe essere una rilevazione delle idee, delle progettualità e del fermento di cui il territorio abruzzese è teatro in questo momento specifico, che potrebbero potenzialmente tradursi in azioni concrete nel prossimo futuro. Ciò permetterebbe di dare una valutazione quanto più attuale e organica possibile sullo “stato dell’arte” del tema all'interno della Regione, affiancando l’osservazione di eventi consolidati a quella di dinamiche *in fieri*.

In quest’ottica, le informazioni più pertinenti ad essere prese in considerazione sono senz’altro quelle di cui può disporre la Commissione RST (*Commissione di studio per la gestione complessa del patrimonio culturale attraverso Reti Museali e Sistemi Territoriali*), nata in seno al Mibact nel 2018 attraverso un decreto dell’allora Ministro Alberto Bonisoli⁹⁹.

Si tratta, di fatto, del primo ed unico organo ministeriale italiano preposto allo studio della gestione del patrimonio culturale attraverso modelli reticolari e sistemi territoriali, composto da un *pool* di esperti di settore ed in cui trovano rappresentanza, oltre che il Ministero, anche Icom Italia e la compagine di gestione culturale della Pubblica Amministrazione. L’obiettivo dichiarato¹⁰⁰ dalla Commissione è quello di fornire delle linee guida, nonché supporto strategico, per le attività culturali disseminate sul territorio nazionale, in modo da indirizzarle verso forme di collaborazione e cooperazione volte a strutturare un dialogo costruttivo e partecipato tra istituzioni pubbliche, private e produttive per ognuna delle specificità territoriali del nostro Paese.

Nello specifico, una delle attività con cui la Commissione ha deciso di intraprendere la propria *mission* è stata l’organizzazione di una serie di incontri aperti con le realtà culturali, sotto forma di “audizioni”, mirati all’ascolto e alla registrazione di quelle che

⁹⁹ D.M. n. 427 del 9 ottobre 2018.

¹⁰⁰ <https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-al-mibac-una-commissione-per-fare-rete-con-i-sistemi-territoriali>

sono le istanze progettuali territoriali in merito ad una gestione allargata del patrimonio. Questa serie di incontri, susseguitisi tra i mesi di marzo e di luglio dell'anno 2019, ha avuto luogo in diverse città lungo la Penisola, in modo da permettere un'agevole partecipazione a tutte le organizzazioni culturali interessate. I temi sui quali sono state impostate le audizioni, tra i quali ognuno dei soggetti accreditati avrebbe dovuto scegliere per comporre il proprio intervento, sono:

1. *“Buone pratiche di reti e sistemi territoriali”*
2. *“Modelli di governance per progetti di sviluppo territoriale”*
3. *“Proposta o caso di sviluppo territoriale”*

Per quanto attiene allo scopo di questa tesi, tra gli incontri della Commissione, è quello avvenuto a L'Aquila il 10 aprile 2019 ad essere rilevante, in quanto in quell'occasione hanno avuto modo di partecipare e di presentarsi testimonianze relative al territorio limitrofo, quindi anche (e soprattutto) abruzzese.

Grazie ad una gentile concessione della Commissione stessa, si è avuta l'occasione di poter esaminare il materiale (attualmente non di dominio pubblico) ad essa pervenuto nell'arco dell'audizione in questione: è dunque sul contenuto di questo *dossier* che il presente paragrafo concentra i propri sforzi.

Chiaramente, trattandosi di informazioni per la maggior parte relative a processi in corso, e non ad azioni/attività già integralmente esistenti e strutturate, la trattazione che ne verrà fatta terrà conto della sensibilità dei dati a disposizione evitando di riportare specifici riferimenti a persone o imprese.

Entrando nel merito, tra gli interventi registrati nel corso dell'incontro in questione, sono sette quelli che vanno ad interessare il contesto territoriale abruzzese.

Tra di essi, però, bisogna individuare quelli che incarnano il tipo di progettualità che si vuole rilevare in questa sede (progettualità mirata all'innescio di processi di gestione integrata degli *asset* culturali nel territorio specifico della Regione), cosa che implica ulteriori considerazioni: due di questi interventi sono infatti relativi alla presentazione di progetti che, sebbene nati in Abruzzo, prevedono un raggio d'azione che travalica i confini regionali.

Solo in questo caso, trattandosi di realtà già totalmente consolidate e operative, è concessa una loro breve ma aperta presentazione a scopo informativo:

- *“SOS Archivi. Associazione per la tutela del patrimonio archivistico”*: si tratta di un’associazione *no profit* che si propone di sensibilizzare la comunità riguardo la prevenzione e la gestione di eventi catastrofici in ambito archivistico/bibliotecario, basando il proprio operato sulla creazione di una rete di professionalità e istituzioni di settore per poter cristallizzare una corretta cultura della tutela e della salvaguardia del patrimonio scritto nazionale. Lo stretto rapporto con la Regione Abruzzo risiede nel fatto che la nascita di tale attività è avvenuta in seguito al terremoto dell’Aquila risalente al 2009, quando le aziende intervenute nel recupero dei materiali finiti sotto le macerie hanno deciso di unirsi e fondare l’associazione in questione.

- *“Progetto Thema. Per la conoscenza dell’architettura, arte sacra e beni culturali ecclesiastici”*: questo progetto, nato in Provincia di Pescara in seno all’associazione culturale “Centro Studi Architettura e Liturgia”, ha l’obiettivo di coinvolgere soggetti pubblici e privati nella promozione di cultura, tutela e valorizzazione dei beni ecclesiastici attraverso lo stretto rapporto esistente tra architettura, arte e sacro. È articolato in tre funzioni principali, ovvero un portale web, il rilascio semestrale di una rivista e l’organizzazione di attività formative e culturali, tra cui corsi di specializzazione e aggiornamento professionale sull’architettura delle chiese.

Come possiamo notare, si tratta di realtà orientate a svolgere il loro operato in assenza di vincoli geografici e di specializzazioni territoriali di carattere regionale o sub-regionale. In più, il “fare rete” inteso nella *mission* di entrambi i progetti può essere considerato come di carattere “intellettuale”, e non propriamente “gestionale” come quello di cui si è alla ricerca in questa sede: per questi motivi, i due progetti non possono essere presi in considerazione come esempi di gestione integrata nell’ambito dei beni culturali.

Per concludere l’individuazione dei potenziali interlocutori emersi in quest’incontro, più che dei veri e propri progetti in fase di lancio, una delle presenze più importanti da rilevare

è sicuramente quella del “Coordinamento regionale ICOM Abruzzo” (in veste di coordinamento regionale di ICOM Italia), tra i cui obiettivi dichiarati risaltano quello di divenire un punto di riferimento per tutte le realtà culturali regionali, quello di incentivare la loro “messa in rete” in base alla condivisione dei Principi del Codice Etico ICOM ed infine quello di agire in virtù di una *governance* partecipativa e di una maggiore consapevolezza delle comunità.

Dunque, anche se queste attività non si configurano come progetti di gestione integrata in senso stretto, va comunque sottolineato il fatto che la presenza di soggetti di questo tipo in un dato territorio è senz’altro un fattore che può diventare determinante per la promozione, la nascita e lo sviluppo di progettualità culturali di carattere territoriale.

A questo punto, rimangono da considerare quattro progetti, tra quelli presentati, che più degli altri presentano le caratteristiche di una vera e propria idea di integrazione territoriale di *assets* culturali. Come detto prima, nell’impossibilità di fare riferimento a nomi di persone e imprese, ad ognuno dei progetti sarà assegnata una denominazione generica (“Progetto n.1”, “Progetto n. 2”, “Progetto n.3” e “Progetto n.4”), e saranno confrontati tra loro esclusivamente per trarre considerazioni generali di carattere qualitativo sulle principali caratteristiche evidenziate dalle informazioni rese disponibili grazie alle presentazioni fatte.

Progetto n. 1.

Tabella 19 Progetto n. 1	
CONTESTO GEOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Area vasta" sub-provinciale (geograficamente e storicamente ben definita)
OBIETTIVO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementazione di un modello di gestione integrata delle attrattività culturali
SOGGETTI PROMOTORI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio dell'Abruzzo ▪ 1 DMC (Destination Management Company)
AMBITO CULTURALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambito archeologico
POTENZIALI STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 GAL (Gruppi di Azione Locale) ▪ 4 Cooperative ▪ 6 Associazioni
TARGET	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Residenti: incremento della qualità di vita ▪ Turisti: incremento attrattività turistica d'area ▪ Operatori turistici: incremento attrattività turistica d'area
INTEGRAZIONE CON ALTRE FILIERE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Settore turistico ▪ Settore enogastronomico
ATTIVITA' CHIAVE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creazione di una rete di PSPP (Partenariato Speciale Pubblico-Privato) tra i soggetti promotori e gli stakeholders coinvolti ▪ Valorizzazione delle emergenze culturali in questione attraverso l'erogazione di servizi innovativi collegati ai circuiti turistici ed enogastronomici locali

Il primo progetto prende forma in un contesto geografico molto ben delineato e con un'identità locale ben precisa, il che garantisce ulteriore legittimazione e ragionevolezza al voler dare una connotazione territoriale unitaria anche da un punto di vista culturale.

I due soggetti promotori hanno dichiarato di voler dare impulso, come modello gestionale d'area, al cd. "Partenariato Speciale Pubblico-Privato" (Art. 151, comma 3 del Codice degli Appalti), in modo da poter affiancare all'azione delle istituzioni pubbliche, preposte alla gestione del patrimonio culturale regionale, l'erogazione di servizi di tutela, valorizzazione e fruibilità da parte di soggetti privati territoriali.

Interessante è l'individuazione fisica (nonché ingaggio preliminare) di un ampio numero di realtà locali con cui si intende dare vita a tale "rete di partenariato", aspetto che denota un certo grado di maturità al progetto ed anche un avanzato stadio nella raccolta di massa critica.

Si tratta di un'idea progettuale rivolta sia all'esterno (dare un impulso al territorio da un punto di vista turistico), che all'interno (fornire alla popolazione locale un punto di riferimento e di custodia della propria identità culturale, con tutti i benefici che ne conseguono), con la volontà di dialogare in maniera proattiva con le realtà turistiche ed enogastronomiche presenti.

Una considerazione da fare è relativa alla tipologia di emergenze culturali scelte come attrattori dell'anelato sistema territoriale: al di là di due piccole istituzioni museali, si tratta di una serie di siti archeologici che, escludendo l'amministrazione pubblica sotto la quale ricadono, non possono attualmente contare su una vera e propria gestione *in loco*. Dunque, la scelta di includere nel progetto esclusivamente alcuni attrattori (nella zona sono presenti anche altre importanti strutture museali pubbliche) potrebbe palesare la volontà di creare un modello integrato specificatamente rivolto ai luoghi della cultura più in difficoltà da un punto di vista gestionale. Tutto ciò a scapito di un piano di sviluppo culturale d'area che sia totale ed omnicomprensivo delle emergenze culturali presenti.

Progetto n. 2.

Tabella 20 Progetto n. 2	
CONTESTO GEOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none">▪ Urbano/comunale
OBIETTIVO	<ul style="list-style-type: none">▪ Creazione di un "percorso urbano archeologico", grazie ad una progettazione partecipata, all'interno del Comune di riferimento
SOGGETTI PROMOTORI	<ul style="list-style-type: none">▪ Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio dell'Abruzzo▪ 1 Fondazione (attiva in ambito di ricerca e consulenza nel settore de Beni Culturali)
AMBITO CULTURALE	<ul style="list-style-type: none">▪ Ambito archeologico
POTENZIALI STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none">▪ Generici (settori universitario, dell'associazionismo e del volontariato all'interno del Comune di riferimento)
TARGET	<ul style="list-style-type: none">▪ Cittadini: incremento della qualità della vita▪ Studenti: incentivo alla conoscenza della storia del proprio Comune▪ Imprese culturali cittadine (con le quali attivare reti di partenariato)
INTEGRAZIONE CON ALTRE FILIERE	<ul style="list-style-type: none">▪ Settore educativo : progettazione condivisa nel ripensamento delle narrative culturali cittadine
ATTIVITA' CHIAVE	<ul style="list-style-type: none">▪ Restauro delle emergenze archeologiche identificate come fulcro del progetto▪ Creazione di un'entità gestionale partecipata▪ Organizzazione di attività formative (laboratori, summer school e impiego di alternanza scuola/lavoro) in ambito archeologico, architettonico e urbanistico

In questo caso il contesto geografico è ben differente dal precedente, in quanto si tratta di un progetto che si qualifica come prettamente “urbano”, totalmente circoscritto ai confini cittadini di uno dei più importanti Comuni abruzzesi.

L’idea parte dalla pianificazione di un evento specifico: il restauro di una serie di evidenze archeo-architettoniche situate nel centro cittadino. Si è deciso infatti di sviluppare intorno a questo evento un progetto di ripensamento dello spazio urbano in chiave culturale, con la partecipazione attiva della compagine universitaria, scolastica, associazionistica e volontaristica del Comune in questione.

Tra i soggetti promotori figura di nuovo la Soprintendenza (responsabile amministrativa delle suddette evidenze archeologiche) in collaborazione con una Fondazione, tra l’altro non abruzzese, in veste di consulente di accompagnamento.

Caratterizzante di questo progetto è la volontà di coinvolgere la totalità delle imprese culturali cittadine nella realizzazione di soluzioni condivise per la valorizzazione dei beni culturali presenti, cominciando con l’organizzazione di attività di formazione incentrate sulla partecipazione urbana e sulla narrazione archeo-urbana.

Invece, non vengono specificatamente citate altre tipologie di filiere produttive tipicamente accostate a quella culturale, come quella turistica, quella enogastronomica e quella artigianale.

Progetto n. 3.

Tabella 21 Progetto n. 3	
CONTESTO GEOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none">▪ "Area vasta" sub-provinciale (geograficamente e storicamente ben definita)
OBIETTIVO	<ul style="list-style-type: none">▪ Costruzione di una rete museale (partendo dalla realizzazione di un museo e di un parco archeologico in prossimità di un importante sito preistorico)
SOGGETTI PROMOTORI	<ul style="list-style-type: none">▪ Amministrazione comunale▪ Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio dell'Abruzzo▪ 1 Onlus (attiva nella salvaguardia e promozione di arte e cultura)
AMBITO CULTURALE	<ul style="list-style-type: none">▪ Ambito archeologico
POTENZIALI STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none">▪ Non specificato
TARGET	<ul style="list-style-type: none">▪ Turisti (turismo culturale)
INTEGRAZIONE CON ALTRE FILIERE	<ul style="list-style-type: none">▪ Non specificato
ATTIVITA' CHIAVE	<ul style="list-style-type: none">▪ Prima fase: realizzazione del museo e dell'annesso parco archeologico▪ Seconda fase: realizzazione di un modello di gestione a rete delle realtà culturali presenti nell'area

Per il “*Progetto n. 3*” si torna nell’ottica di un contesto di “area vasta”, corrispondente qui ad un’area ben distinguibile e delineata in chiave geografica, anche in questo caso situata entro i confini di una delle Province abruzzesi.

L’*asset* culturale “cardine” del progetto è un sito archeologico preistorico di elevata importanza anche a livello nazionale, attorno al quale si vorrebbe realizzare un parco archeologico con annessa struttura museale. Ciò costituisce solamente lo *step* iniziale, in quanto l’obiettivo successivo sarebbe quello di dare vita ad una rete integrata tra tutte le strutture museali e le emergenze culturali site all’interno della medesima area di cui prima, in modo tale da strutturare un’offerta museale territoriale riconoscibile, organizzata e maggiormente attrattiva per i flussi del turismo culturale.

Anche qui, tra i soggetti promotori figura la Soprintendenza, affiancata dall’amministrazione comunale relativa al sito archeologico e da una Onlus operante in zona nell’ambito della salvaguardia e della promozione culturali.

Nella presentazione del progetto non si fa esplicito riferimento né ad eventuali altri soggetti da poter coinvolgere nella progettazione integrata d’area, né alla volontà di collegare tale circuito museale ad altri circuiti locali (pensiamo, ancora, a quello turistico o enogastronomico). Quest’aspetto non necessariamente va a qualificare il progetto come di ridotto respiro, in quanto potrebbe costituire un sottintendimento per ragioni di sintesi o una mancanza dovuta ad una fase ancora embrionale dell’idea progettuale.

Di fatti, la competenza dei soggetti promotori e la stessa qualità del progetto trovano conferma nella selezione di quest’ultimo, in occasione di un bando per il recupero dei luoghi culturali lanciato pochi anni fa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, per l’accesso ad un cospicuo finanziamento grazie al quale stanno cominciando a realizzarsi le azioni di cui sopra.

Progetto n. 4.

Tabella 22
Progetto n. 4

CONTESTO GEOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none">▪ "Area vasta" trans-provinciale (corrispondente alle aree attraversate da un'infrastruttura viaria di epoca romana)
OBIETTIVO	<ul style="list-style-type: none">▪ Creazione di un sistema culturale territoriale che riunisca le emergenze architettoniche e monumentali situate lungo un antico asse viario
SOGGETTI PROMOTORI	<ul style="list-style-type: none">▪ Dipartimento universitario (attivo nello studio del territorio abruzzese)
AMBITO CULTURALE	<ul style="list-style-type: none">▪ Ambito architettonico/monumentale
POTENZIALI STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none">▪ Borghi situati lungo il tracciato dell'antica infrastruttura
TARGET	<ul style="list-style-type: none">▪ Turisti▪ Locali (creare nuove opportunità occupazionali e occasioni di collaborazione tra Comuni)
INTEGRAZIONE CON ALTRE FILIERE	<ul style="list-style-type: none">▪ Settore turistico (in particolare turismo slow ed ecocompatibile)
ATTIVITA' CHIAVE	<ul style="list-style-type: none">▪ Censimento, analisi diagnostica e recupero/restauro dei monumenti▪ Realizzazione di campagne fotografiche▪ Creazione di percorsi turistici a stampo naturalistico e con l'utilizzo di supporti multimediali

Il contesto geografico è ancora quello di “area vasta” ma, a differenza degli altri già trattati, questo progetto si propone di qualificarsi come “trans-provinciale”: la *ratio* progettuale è quella di recuperare e valorizzare le emergenze storico-architettoniche situate lungo il corso di un antico asse viario di epoca romana che, per l’appunto, attraversa più di una delle Province abruzzesi. L’idea generale è quella di creare attorno a questa infrastruttura (attorno alla sua storia, al suo ruolo social-culturale e alle sue eredità architettoniche) un vero e proprio *brand* turistico che sia strettamente legato all’ambiente naturalistico attraversato (vengono citati lo *slow tourism* come *frame* entro il quale operare e i piccoli borghi abitati come potenziali beneficiari delle eventuali ricadute).

In questo caso, il soggetto promotore è un dipartimento di ricerca di una delle università abruzzesi molto attivo nello studio del territorio regionale, che tratta attraverso convegni, pubblicazioni scientifiche, archivi fotografici e assegnando borse di studio post-dottorali a tema vincolato.

Le azioni principali con le quali si intende dare vita al progetto sarebbero innanzitutto quelle atte ad un sistematico e completo recupero delle emergenze architettoniche disseminate nel territorio in esame (attraverso azioni di censimento, analisi diagnostica, consolidamento strutturale e restauro) e solo in un secondo momento l’implementazione dei processi volti al coinvolgimento di *tour operators* e delle amministrazioni dei borghi interessati per la realizzazione di infrastrutture ambientali (percorsi ciclabili ed escursionistici), multimediali (progettazione di app, installazione di pannelli informativi QR code, ecc.) e turistiche (convenzioni con *hotellerie* e ristorazione).

Se lo status accademico del soggetto promotore è riscontrabile nella qualità del progetto presentato (ad esempio, è l’unico tra i partecipanti ad aver fatto riferimento, insieme alla propria idea, ad esempi di progettazione analoga di successo a scopo di *benchmarking*), ciò si ripercuote sulla carenza, almeno apparente, sul piano della ricerca di manifestazioni d’interesse e di *partner* qualificati nell’effettiva messa in pratica delle azioni pianificate.

Conclusioni.

Innanzitutto, bisogna essere consapevoli che ogni tipo di valutazione, positiva o negativa, sulla qualità di tali progetti sarebbe irrilevante.

Questo per due motivi: in una presentazione in corso di audizione è assolutamente lecito, se non necessario, evitare di fornire informazioni complete, approfondite e dettagliate sulle specifiche del proprio progetto, dal momento che ancora di progetto si tratta; in più, i progetti stessi possono essere arrivati a presentarsi, in quella data precisa, trovandosi in diversi stadi di ideazione e pianificazione, cosa che spiegherebbe eventuali incompletezze e presunte carenze. Perciò, di seguito e nei prossimi capitoli, verranno riportate esclusivamente considerazioni di carattere generale.

La prima qui proposta è la constatazione della presenza costante della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggi dell'Abruzzo nella maggior parte delle progettualità riscontrate.

È difficile affermare se ciò significhi una preponderanza di progettualità di tipo *top down*, in quanto non si può escludere la possibilità che le idee siano nate “dal basso” per poi arrivare a dover, per forza di cose, ricercare l’approvazione e il supporto dell’organo pubblico preposto alla gestione del patrimonio culturale regionale. Questa necessità sembra essere dettata dalla tipologia dei beni culturali attorno ai quali ruotano queste progettualità, ovvero musei pubblici, siti archeologici e monumenti architettonici storici (con gli ultimi due altrettanto soggetti ad amministrazione pubblica).

Puntando ad una progettazione ideale, in presenza di questo tipo di beni è dunque imprescindibile il patrocinio dell’amministrazione competente (in questo caso la Soprintendenza), a patto che il ventaglio progettuale sia esteso su vari livelli e su una diversità di soggetti territoriali. Complessivamente, all’interno delle visioni progettuali di cui si è trattato, sembra che ciò accada solo in alcuni casi isolati.

Un’altra considerazione da fare è che, se dal punto di vista della dimensione geografica di riferimento ci troviamo di fronte ad una varietà di scale, lo stesso non si può dire riguardo la tipologia dei beni culturali “chiave” nei progetti: in ognuno dei casi, si tratta infatti esclusivamente di beni culturali archeologici o architettonici.

Ciò potrebbe senz'altro segnalare una carenza di alternative nell'offerta culturale regionale, ma, allo stesso tempo, l'impressione è che la costruzione di "sistemi culturali territoriali" risulti spesso più intuitiva prendendo in considerazione quel tipo di bene che più degli altri si integra in maniera simbiotica con il contesto circostante: in Abruzzo, ovvero in un luogo con pochi importanti agglomerati urbani ma con una forte valenza ambientale/naturalistica, i beni che meglio possono rispecchiare l'identità regionale sembrano essere, appunto, quelli archeologici e quelli monumentali.

Tutto ciò, come in moltissimi casi, può costituire contemporaneamente un limite e un'opportunità: sta alla pertinenza e alla qualità delle scelte che vengono fatte il tendere verso l'una, piuttosto che l'altra, dimensione.

Per ora, le considerazioni riguardo queste dinamiche si fermano qui, in quanto una trattazione d'insieme dei contenuti emersi in questo e nei precedenti paragrafi di questo capitolo (relativo alla gestione culturale integrata abruzzese nel suo insieme) avrà modo di essere sviluppata in una successiva tappa di questo lavoro di tesi.

Capitolo sesto

L'ABRUZZO LA GESTIONE MUSEALE INTEGRATA: IL CONTESTO IN CUI I PROGETTI SI SVILUPPANO

6.1 - Introduzione

Se finora la Regione Abruzzo è stata analizzata esclusivamente nelle manifestazioni di progettazione culturale integrata che sono scaturite al suo interno, in questo capitolo si cercherà di allargare il focus sull'intero contesto entro il quale tali manifestazioni hanno potuto prendere forma.

Un'operazione del genere si rende necessaria per due principali motivi: innanzitutto, la natura, il numero, e l'efficacia di ogni tipo di progettualità culturale dipendono strettamente dall'ambiente circostante di riferimento, le cui diverse dimensioni (geografica, economica, sociale, culturale, amministrativa, ecc.) giocano tutte un ruolo significativo nell'influenzare e nell'indirizzare le scelte che vengono fatte; inoltre, se l'obiettivo è quello di delineare eventuali *pattern* strategici per dare un migliore impulso alle azioni future, non si può prescindere dall'individuazione di quelli che sono i limiti e le potenzialità del contesto in cui queste azioni dovranno essere implementate.

È per questi motivi che viene offerta, nei prossimi paragrafi, una panoramica su alcune diverse declinazioni di quello che può essere il "contesto" in cui il fenomeno della progettazione culturale integrata va ad inserirsi: si comincerà osservando il posizionamento che l'Abruzzo assume, rispetto alle restanti Regioni italiane, in merito ad una serie di indicatori capaci di esprimere alcune specifiche caratteristiche del tessuto socioeconomico territoriale (in particolare, verranno toccati i temi del capitale sociale, della competitività e del sistema culturale regionale nel suo insieme); si finirà, con gli ultimi due paragrafi, con l'esaminare specificatamente l'apparato museale abruzzese, nella duplice dimensione della propria *performance* e delle proprie caratteristiche qualitative.

6.2 - Il contesto socioeconomico (*Capitale Sociale, Competitività e Sistema Culturale*)

- Il Capitale Sociale regionale.

Il concetto di “capitale sociale” è stato brevemente introdotto nel Capitolo terzo¹⁰¹ in merito alla sua centralità nelle probabilità di sviluppo di progetti di gestione museale integrata all’interno di un dato territorio. In realtà, nella bibliografia relativa all’argomento, emerge come la natura relazionale di questo particolare tipo di “capitale” lo renda cruciale in un vasto numero di fenomeni socioeconomici, come anche il libero mercato o il benessere stesso della popolazione: può essere dunque utile, all’interno di ogni tipo di analisi di contesto, considerarlo come uno degli indicatori “chiave” volti a delineare il profilo di una determinata area in maniera ampia e significativa.

È per questo che se ne propone, in questo paragrafo, un approfondimento in merito alla Regione che si sta esaminando, l’Abruzzo.

Prima di iniziare, occorre però ricordare come per “capitale sociale” si esprima un concetto estremamente ampio e spesso ambiguo, affrontato nel corso degli anni da studiosi provenienti da diversi campi di studio e che tuttora non può disporre di un insieme di definizioni, strumenti di rilevazione e metodi di misurazione che siano globalmente condivisi e riconosciuti: tutto ciò si è tradotto in non pochi ostacoli e difficoltà per chi ha cercato di farne ricerca, sia sul piano teorico che su quello empirico¹⁰².

Ai fini dell’economia di questo lavoro di tesi, si cercherà di fare chiarezza principalmente sull’aspetto “multidimensionale” di questo concetto.

In particolare, molti studiosi hanno utilizzato una concezione tripartita del concetto di capitale sociale in base a tre diversi livelli contestuali in cui la singola persona, tipica unità di analisi in quest’ambito, è inserita: *micro* (piano delle relazioni più strette, come possono essere quelle con la famiglia e gli amici), *meso* (piano dei legami tra le componenti/persone di una comunità allargata), *macro* (piano delle relazioni con le istituzioni pubbliche e con i centri di potere decisionale)¹⁰³.

¹⁰¹ Vedi pag. 57-58-59.

¹⁰² Durlauf, S., N.; Fafchamps, M.; (2004), “Social Capital”, *NBER Working Paper* No. 10485

¹⁰³ Stanzani, S.; (2015), “Dimensions of social capital and subjective well-being: evidence from Italy”, *International Review of Sociology*, 25:1, 129-143.

Ognuno di questi diversi livelli dimensionali è caratterizzato da una diversa tipologia di relazioni/legami, che vanno a instaurarsi tra i “nodi” della rete sociale che si sta analizzando. Bibliograficamente, sembra esserci una convergenza verso la seguente nomenclatura¹⁰⁴:

- *Bonding ties* (legami forti orizzontali): si tratta di legami ritenuti molto resistenti (*strong ties*¹⁰⁵) poiché nati tra persone che condividono una forte “vicinanza” (che può essere una parentela o una prossimità geografica/culturale/valoriale molto marcata).
- *Bridging ties* (legami deboli orizzontali): si tratta di legami informali che si vanno a instaurare tra gruppi/comunità diverse in base ad una certa reciprocità fiduciaria. Essi permettono ai gruppi/comunità di accedere a beni relazionali che sarebbe stato impossibile ottenere diversamente.
- *Linking ties* (legami verticali): si tratta di una relazione verticale, in cui le persone di una comunità entrano in contatto ed interagiscono con gruppi/individui facenti parte del piano politico-decisionale o ricoprenti posizioni di potere, in modo da permettere ai primi di avere accesso a determinate risorse in possesso dei secondi.

In ottica di misurazione, la prassi sviluppata finora predilige generalmente l'utilizzo di interviste a campione, in base ad una selezione di variabili che si è deciso di quantificare, per arrivare ad ottenere degli indici globali capaci di indicare il livello di capitale sociale dell'ambiente (può essere un territorio come anche un'azienda, ad esempio) in esame. Chiaramente, a seconda del livello dimensionale scelto, possono cambiare le variabili selezionate per esprimere il relativo tipo di capitale sociale, andando a determinare diverse metodologie tra gli studi portati avanti in quest'ambito.

Il primo tipo di capitale sociale, quello generato dai *bonding ties*, viene spesso tralasciato nelle misurazioni di molti studiosi a causa della connotazione “negativa” che ha assunto

¹⁰⁴Tra gli altri, i più recenti: Andriani, L.; Christoforou, A.; (2016), “Social Capital: a roadmap of theoretical and empirical contributions and limitations”, *Journal of Economic Issues*, 50:1, 4-22; Cerquetti, M.; Cutrini, E.; (2020), “The role of social ties for culture-led development in inner areas. The case of the 2016-2017 Central Italy earthquake”, *European Planning Studies*.

¹⁰⁵ Granovetter, M.; (1973), “The strenght of weak ties”, *American Journal of Sociology*, 78:6, 1369-1380.

nel tempo: grazie al contributo dello studioso E. G. Banfield¹⁰⁶, infatti, si è arrivati al concetto di “*amoral familism*” per indicare quelle pratiche sociali affini al clientelismo, al localismo e al corporativismo in cui spesso sfociano i rapporti sociali forti di alcuni tipi di comunità, finendo per minarne lo sviluppo sociale ed economico di lungo termine.

In questa sede, ci si baserà sulle misurazioni di due ricerche che hanno tentato scelte diverse, l’una tralasciando la rilevazione dei legami forti, l’altra comprendendoli.

Innanzitutto, va sottolineata la fortuna dell’esistenza di uno studio, pionieristico nel campo della misurazione del capitale sociale, in cui le stesse Regioni italiane sono state oggetto di valutazione e comparazione: si tratta del saggio di R. D. Putnam “*Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*”¹⁰⁷ risalente al 1993. Questo volume, pietra miliare del dibattito mondiale sul capitale sociale, ha avuto il merito di aver esaminato, attraverso la lente della “cultura civica”, le profonde differenze tra le regioni del nord e quelle del Mezzogiorno, avanzando l’ipotesi che vi siano fattori culturali, più che economici e politici, alla base di questa frattura.

A distanza di trent’anni, Roberto Cartocci e Valerio Vanelli¹⁰⁸ hanno deciso di replicare le misurazioni effettuate da Putnam negli anni 80, in modo da aggiornare una rilevazione ormai obsoleta in quanto basata su dati in continua evoluzione: è questo il primo studio che verrà qui preso in considerazione¹⁰⁹.

L’analisi è stata basata su 4 indicatori: la “partecipazione elettorale”, la “diffusione della stampa quotidiana”, la “diffusione del volontariato”, la “diffusione delle donazioni di sangue”.

Come si può notare, mancano variabili che esprimano legami sociali di tipo *bonding*, per cui il tipo di capitale sociale rilevato può essere inteso come lo *stock* di *civic awareness* (coscienza/cultura civica/pubblica) di ogni Regione Italiana.

¹⁰⁶ Banfield, E., C.; (1958), “The moral basis of a backward society”, NY: Free Press, New York.

¹⁰⁷ Putnam, R., D.; (1993), “Le tradizioni civiche nelle regioni italiane”, Mondadori, Milano.

¹⁰⁸ Cartocci, R.; Vanelli, V.; (2015), “L’Italia e le sue Regioni: una mappa del capitale sociale e della cultura civica in Italia”, Treccani, https://www.treccani.it/enciclopedia/una-mappa-del-capitale-sociale-e-della-cultura-civica-in-italia_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/

¹⁰⁹ Con la consapevolezza che, trattandosi di dati relativi a diversi anni fa, tali stime potrebbero risultare anch’esse diverse alla data attuale.

In base alle elaborazioni effettuate dai due studiosi, viene di seguito riportato il posizionamento che la Regione Abruzzo ha ottenuto (tra le 20 Regioni italiane) per ogni variabile considerata:

- “Partecipazione elettorale” (elezioni politiche del 2008 e del 2013, elezioni europee del 2009): 12° posizione.
- “Diffusione della stampa quotidiana” (copie diffuse giornalmente ogni 1000 residenti, anno 2009-10): 14° posizione.
- “Diffusione del volontariato” (volontari ogni 1000 residenti, anno 2011): 15° posizione.
- “Diffusione delle donazioni di sangue” (donazioni ogni mille residenti, anno 2008): 15° posizione.

In generale, i risultati ottenuti da Cartocci e Vanelli ricalcano gli andamenti rilevati da Putnam decenni prima e confermano l’asse nord-sud come unica discriminante sulla quale si articolano le maggiori differenze tra le Regioni italiane: ciò è preoccupante dal punto di vista dell’anelata uscita del “Sud” della Penisola dalla sua condizione sociale deficitaria e, allo stesso tempo, accresce le probabilità che questi *ranking* rispecchino una situazione molto vicina a quella dell’anno in cui si scrive, rendendo queste informazioni affidabili per lo scopo di questo lavoro di tesi.

Nella graduatoria finale, in cui con un solo indice vengono accorpati quelli delle 4 variabili in esame, l’Abruzzo va ad occupare il 14° posto nello scacchiere italiano, seconda Regione del Mezzogiorno alle spalle della Sardegna.

Il secondo studio di riferimento che si prende in considerazione è un saggio scritto da Fabio Sabatini, intitolato “*Social Capital as social networks: a new framework of measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences*”¹¹⁰.

Questo studio è stato impostato su un vastissimo *dataset* (raccolto utilizzando dati provenienti da diverse *surveys* portate avanti dall’Istat negli anni), in cui figurano circa

¹¹⁰ Sabatini, F.; (2009), “Social capital as social networks: a new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences”, *The Journal of Socio-Economics*, 38, 429-442.

200 variabili relative ad ognuna delle principali dimensioni del capitale sociale individuate dall'autore, aspetto che denota un grande livello di approfondimento statistico rispetto ad altri studi analoghi.

Tra le dimensioni rilevate, non manca quella dei legami forti, i *bonding ties*, qui intesi come “*strong family ties*” e rilevati grazie all'utilizzo di variabili mirate a valutare l'intensità dei legami che ogni persona ha all'interno del proprio nucleo familiare e con i propri parenti. La scelta di comprendere nel calcolo questo tipo di capitale sociale deriva dalla consapevolezza che, sebbene si tratti di un ostacolo alla crescita/sviluppo in un'ottica “macro”, può comunque apportare benefici sociali a livello “micro” come, ad esempio, facilitare la ricerca di un posto di lavoro, mitigando il precariato, o semplicemente massimizzando la soddisfazione interpersonale degli individui.

A differenza delle altre dimensioni di capitale sociale rilevate, come quella dei legami informali deboli tra gruppi, del volontariato o della partecipazione civica, è interessante notare come le Regioni che hanno registrato valori più elevati di capitale sociale di tipo *bonding* siano proprio quelle del Mezzogiorno.

Tornando alla misurazione globale, dopo aver selezionato le variabili adatte, averle raggruppate in base alle diverse dimensioni di capitale sociale e aver assegnato dei pesi ad ogni gruppo in base alla rilevanza di ognuno di essi sull'analisi generale, Sabatini propone una MFA (*Multiple Factor Analysis*) per ottenere un unico indice che esprima il livello di dotazione di ognuna delle Regioni italiane.

Il risultato è un *ranking* che conferma il *trend* individuato negli altri studi considerati, ovvero una polarizzazione della dotazione di capitale sociale in cui le Regioni del Nord Italia mantengono una posizione di ampio vantaggio rispetto a quelle del Mezzogiorno. Curiosamente, l'Abruzzo va ad occupare la stessa posizione, la 14^o, occupata nel *ranking* proposto da Cartocci, confermando il suo *status* di comprimaria (insieme alla Sardegna) nel ruolo di capofila per il Meridione, ma rimanendo tuttavia molto indietro rispetto alle Regioni con cui generalmente viene confrontata, le Marche e l'Umbria. Ulteriore aspetto, sottolineato da Andriani e Christoforou [2016]¹¹¹ in merito ad un'analisi critica dello stesso saggio qui preso in considerazione, è la constatazione di come l'Abruzzo sia, in confronto con le altre Regioni del Mezzogiorno, quella con il valore di *bonding social*

¹¹¹ Andriani, L.; Christoforou, A.; (2016), “Social Capital: a roadmap of theoretical and empirical contributions and limitations”, *Journal of Economic Issues*, 50:1, 4-22.

capital più basso: ciò potrebbe allo stesso tempo evidenziare un vantaggio nell'ottica dello sviluppo regionale, ma anche un limite a livello identitario e di coesione del tessuto sociale.

- *La competitività regionale.*

Risale a dicembre dello scorso anno la pubblicazione di una ricerca, portata avanti da Humana Analytics (*start-up* innovativa nata come *spin off* del Dipartimento di Neuroscienze dell'Università di Chieti-Pescara) in collaborazione con la Fondazione Hubruzzo¹¹², che si è rivelata utilissima nella raccolta di informazioni riguardanti il posizionamento della Regione Abruzzo in base ad indicatori di contesto economico/amministrativo.

L'obiettivo di tale ricerca è stato quello di “...conoscere l'impatto della percezione della corruzione e del livello di fiducia verso il sistema produttivo e le istituzioni sull'attrattività economica a livello regionale...”¹¹³, il tutto analizzando dati già disponibili grazie a studi o fonti precedenti, unitamente all'analisi di dati originali ottenuti mediante indagini impostate su tecniche di rilevazione esplicite ed implicite.

Ad assumere rilevanza in questa sede è la prima parte di questo studio, ovvero quella in cui i ricercatori hanno utilizzato le fonti disponibili per tracciare un profilo della Regione in esame attraverso la scelta di una serie di indicatori riguardanti i livelli di “attrattività, benessere e competitività”. Di seguito ne vengono riportati i risultati, indicando, per ogni indicatore, la fonte sulla quale gli autori si sono basati:

- “*Indice RCI*” (Regional Competitiveness Index; fonte: Annoni e Dijkstra per la Commissione Europea¹¹⁴): questo indice, promosso dall'Unione Europea per la descrizione e lo studio di aree comunitarie di nomenclatura NUTS 2 (che nel caso italiano coincidono con le Regioni), misura 11 dimensioni di competitività

¹¹² Fondazione Hubruzzo - Humana Analytics; (2020), “Indagine sperimentale sull'impatto della percezione della fiducia verso istituzioni, imprese e territorio: il caso Abruzzo”, estratto.

¹¹³ *Ibidem*.

¹¹⁴ Annoni, P.; Dijkstra, L.; (2019), “The EU Regional Competitiveness Index 2019”, *Regional and Urban Policy Directorate for the European Commission*.

inglobando concetti rilevanti in termini di produttività e sviluppo a lungo termine¹¹⁵. Queste 11 dimensioni sono articolate in 3 gruppi, che vanno a costituire le principali componenti dell'indice: “*Basic*”, “*Efficiency*” e “*Innovation*” (relativamente ai fattori di competitività). Per ognuna delle tre componenti, l'Abruzzo registra rispettivamente una 15° posizione, una 14° posizione e una 12° posizione tra le Regioni italiane. Nel *ranking* complessivo (in cui capeggiano Lombardia, Emilia Romagna e Lazio), l'Abruzzo si attesta in 13° posizione ed ancora una volta al primo posto tra le Regioni del Mezzogiorno.

- “*Indice IQI*” (Institutional Quality Index; fonte: Annoni e Dijkstra per la Commissione Europea): si tratta di uno strumento mirato a dare un giudizio su quella che è la qualità delle istituzioni sotto le quali è amministrato un dato territorio. La qualità istituzionale è un concetto multidimensionale, per cui si tende a scorporarlo in diversi “sottoindici”, ognuno dei quali va a toccare un aspetto ben preciso. Questi “sottoindici” verranno ora elencati insieme al rispettivo piazzamento registrato dalla Regione Abruzzo, tra le restanti Regioni italiane. “*Control of corruption*” (8° posizione), “*Government effectiveness*” (11° posizione), “*Regulatory quality*” (6° posizione), “*Rule of law*” (3° posizione) e “*Voice and accountability*” (14° posizione). Complessivamente, si può osservare come, seppur anche riguardo la qualità istituzionale rimane netto il divario nord-sud, per l'Abruzzo si verifica un consistente avanzamento verso la “parte più alta della classifica”.
- “*Indice EQI*” (European Quality Index; fonte: Charron, Lapuente e Annoni per il “*Quality of governments Institute*” dell'Università di Goteborg¹¹⁶): indice promosso anch'esso dalla Commissione Europea, che ne ha finanziato la rilevazione nel 2010, nel 2013 e nel 2017, è basato sulla percezione che i singoli cittadini hanno riguardo fenomeni come la corruzione o la qualità/imparzialità dei pubblici servizi loro offerti. In particolare, i tre sottoindici dell'EQI sono “*Quality*

¹¹⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/working-papers/2019/the-european-regional-competitiveness-index-2019.

¹¹⁶ Charron N.; Lapuente, V.; Annoni, P.; (2019), “Measuring Quality of Government in EU Regions across Space and Time”, *Papers in Regional Science*.

of governments”, *“Impartiality”* e *“Control of corruption”*. Il piazzamento della Regione Abruzzo riguardo questo tipo di variabili, basate sulla percezione dei cittadini abruzzesi, non è per nulla positivo, in quanto va ad attestarsi al penultimo posto davanti alla sola Calabria. A pesare su questo impietoso posizionamento è soprattutto il valore estremamente basso rilevato per il sottoindice *“Control of corruption”*, per il quale la Regione si colloca addirittura in ultima posizione, per netto distacco dietro alla Basilicata. È un dato interessante, dal momento che va a cozzare con il valore dell’analogo sottoindice, non percepito ma oggettivo, facente parte dell’IQI ed in base al quale l’Abruzzo si era piazzato in una soddisfacente 8° posizione. Questo va a significare una preoccupante inconsapevolezza, da parte dei cittadini abruzzesi, dell’effettiva qualità del proprio apparato amministrativo, verso il quale viene mostrata meno fiducia di quella che in realtà meriterebbe.

- *“PIL pro-capite”* (fonte: Istat): su un valore relativo all’Italia normalizzato a 100, a registrare il valore più alto è il Trentino Alto Adige (134.95), mentre il più basso appartiene alla Calabria (59.1). Le Regioni italiane dimostrano una forte eterogeneità nella produzione di reddito, con una marcata tendenza ad essere più produttive verso il nord della Penisola. L’Abruzzo (87.2) si attesta ad essere la Regione del Mezzogiorno con il valore più elevato, posizionandosi al 12° posto tra le Regioni italiane e confermando il suo ruolo di raccordo tra il nord e il sud dello stivale.

- *“Saldo migratorio”* (fonte: Istat): per saldo migratorio viene inteso lo scarto tra le persone che arrivano nella Regione e le persone che invece lasciano la Regione (il tutto utilizzando dati riguardanti i trasferimenti di residenza legale).
In primo luogo, tiene ancora banco la grande differenza tra nord e sud Italia, in quanto se per il primo si registra un saldo migratorio generalmente positivo, per il secondo avviene il contrario, in quanto sono più le persone ad andare altrove che quelle che decidono di arrivarvi. In particolare, analizzando la propensione a spostarsi per tipologia di destinazione, per l’Abruzzo si verifica un deflusso verso le aree del centro-nord leggermente minore di quello che è l’afflusso di persone dalle Regioni del Mezzogiorno. Ciò conferma quanto la Regione sia considerata “attrattiva” dagli abitanti delle aree meridionali.

- *“Numero di iscrizioni a corsi universitari”* (fonti: MUR e Istat): l’Abruzzo si piazza al primo posto in Italia sia per il numero di iscritti a corsi universitari sul totale della popolazione (49.2 ogni 1000 abitanti), che per attrattività studentesca (numero di iscritti da fuori Regione sul totale della popolazione) con 21 iscritti ogni 1000 abitanti. Se si osserva il fatto che oltre il 40% degli studenti iscritti in Abruzzo proviene da Regioni del sud Italia, è lecito pensare alla Regione come un punto di riferimento, per il bacino meridionale, riguardo la formazione universitaria.

- *“Condizione lavorativa dei laureati”* (fonti: MUR e Istat): in questo caso i risultati non sono incoraggianti, in quanto l’Abruzzo figura al 14° posto relativamente alla percentuale di laureati che lavora regolarmente. Per contro, in maniera perfettamente simmetrica, la Regione si posiziona al 6° posto riguardo percentuale di laureati in cerca di lavoro.

In base agli indicatori appena elencati, la profilazione generale che si va a delineare per la Regione Abruzzo è piuttosto chiara: in questa fase storica, essa si trova in una condizione *borderline* nell’avere i numeri abbastanza alti da elevarsi a Regione più “competitiva” del Mezzogiorno, ma troppo bassi per poter reggere il confronto con le altre Regioni del Centro Italia, tra le quali potrebbe benissimo essere annoverata sotto diversi punti di vista, a partire da quello geografico.

Più nello specifico, sembra che la struttura politico-amministrativa della Regione, sebbene sia oggettivamente ben funzionante, non venga riconosciuta come un valido “alleato” dalla stessa popolazione abruzzese. La ragione di ciò, richiamando quanto emerso riguardo al capitale sociale (ed i risultati dell’indice EQI, nonché del sottoindice *“Voice and accountability”*, ovvero “partecipazione civica”, dell’IQI lo confermano), potrebbe risiedere in un’eccessiva passività/diffidenza nei legami sociali regionali ed in un tessuto sociale senza evidenti punti di forza, né sul piano intra-comunitario (come avviene tipicamente al “Sud”), né sul piano inter-comunitario (come avviene tipicamente al “Nord”). Si tratta di un aspetto sicuramente da prendere in grande considerazione nelle strategie di sviluppo territoriale, poiché l’impressione è che, mitigando questo particolare tipo di “ostacoli sociali”, la crescita e lo sviluppo della Regione Abruzzo potrebbero essere, chissà, ancora più incalzanti.

- *Il Sistema Culturale regionale.*

Per quanto riguarda i numeri di carattere generale che possano dare un'idea dello *status* del settore culturale abruzzese rispetto a quello delle altre Regioni italiane, risulta quantomai utile fare riferimento al *report* “Impresa Cultura” redatto da Federculture¹¹⁷ annualmente. Nel nostro caso, si è scelto di utilizzare il 15° rapporto, relativo all'anno 2019, in quanto quello relativo all'anno 2020, il 16°, si concentra principalmente sugli effetti che la pandemia di Covid 19 sta avendo sul settore culturale italiano e, oltretutto, presenterebbe dati altamente influenzati dal *lockdown* generalizzato. A seguire le voci in cui è stato possibile confrontare la Regione in esame con tutte le altre Regioni italiane.

- “*Totale spesa per tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali da parte delle amministrazioni regionali*”: con poco più di 27 milioni di euro, l'Abruzzo si posiziona al 16° posto in Italia, davanti alle sole Liguria, Molise, Umbria e Valle d'Aosta.
- “*Erogazioni per Regione attraverso lo strumento dell'Art Bonus*”: questa voce da un'idea dell'intensità dell'investimento privato nella cultura (sotto forma di donazioni) per ogni Regione italiana. Viene confermata la grande territorializzazione dello strumento, in quanto oltre il 75% delle risorse sono state raccolte in poche Regioni del nord Italia (Lombardia, Piemonte, Veneto e Emilia Romagna). Al 2019, l'Abruzzo è riuscito a raccogliere erogazioni private *via Art Bonus* pari a 913.448 euro, al 14° posto nella classifica italiana (complessivamente, in Italia sono stati raccolti in questo modo oltre 390 milioni di euro).
- “*Spesa media mensile delle famiglie in ricreazione, spettacoli e cultura*”: riguardo questa voce, con 128,60 euro spesi mensilmente, le famiglie abruzzesi si attestano al 12° posto tra le famiglie delle restanti Regioni italiane, con un distacco positivo abbastanza netto dalle altre Regioni meridionali.

¹¹⁷Federculture; (2019), “Impresa Cultura: politiche, reti, competenze”, sintesi del 15° rapporto annuale.

- *“Fruizione culturale per tipologia”*: questa voce va a rilevare il numero di persone, sopra i 6 anni, che hanno fruito di una serie di tipologie di servizio culturale almeno una volta in un anno (ogni 100 persone). Per quanto riguarda la categoria “teatro”, l’Abruzzo registra un 16° posto tra le Regioni italiane, dei positivi 7° posto e 2° posto rispettivamente riguardo le categorie “cinema” e “concerti musicali”, ma degli scoraggianti 16°, 18° e 14° posto riguardo rispettivamente le categorie “musei e mostre”, “siti archeologici e monumenti” e “concerti di musica classica/opera”.

Le prossime rilevazioni sul sistema culturale abruzzese sono state selezionate per essere in grado di dare un’idea generica riguardo quello che può essere lo *stock* di capitale umano, rispetto al solo settore culturale, in dotazione alla Regione.

Se il capitale umano, che come il capitale sociale è già stato introdotto nel capitolo terzo di questa tesi, è una misura aggregata dell’efficienza e della specializzazione produttiva di ogni singolo lavoratore, si può ben capire come sia assolutamente periglioso, se non utopico in questa sede, cercare di darne una stima precisa riguardo al settore culturale della Regione Abruzzo. Si tratterebbe di portare avanti delle *data analysis* e delle ricerche metodologiche di ampia portata e soprattutto cominciando da zero, in quanto non esistono studi scientifici che hanno tentato di occuparsene negli ultimi anni.

Quanto segue è dunque un semplice tentativo di dare un’idea della portata della forza lavoro abruzzese in ambito culturale, in base a informazioni prodotte nell’ambito di alcune ricerche di settore.

- *“Università”*: Per quanto riguarda il settore degli studi umanistici (in cui sono compresi in particolare i corsi riguardanti lo studio dei beni culturali), l’Abruzzo possiede due atenei in grado di offrirne: l’Università di Chieti-Pescara e l’Università dell’Aquila. Secondo la classifica Censis delle migliori università italiane¹¹⁸, riguardo i corsi umanistici triennali, la prima università abruzzese a comparire in graduatoria è l’Università di Chieti-Pescara, in 30° posizione. Riguardo i corsi umanistici magistrali, è ancora la stessa università la prima della

¹¹⁸ <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%C3%A0-italiane-edizione-20202021-0>.

Regione, in questo caso in 24° posizione. Al di là della semplice posizione in classifica, a preoccupare è il fatto che quasi tutte le Regioni italiane riescono ad avere degli atenei piazzati in posizioni migliori, riguardo corsi di ambito umanistico-letterario. In particolare, riguardo i corsi triennali, solamente Basilicata, Calabria e Sicilia non possiedono atenei giudicati migliori, mentre riguardo i corsi magistrali, a fare peggio dell'Abruzzo sono solo Basilicata, Molise e Sicilia. Complessivamente, si può asserire che, secondo la classifica Censis, l'Abruzzo si trova tra le ultime Regioni in Italia per la qualità degli atenei che erogano corsi di laurea in grado di formare lavoratori per il settore culturale. Un'altra interessante informazione riguardo le università abruzzesi può essere invece il numero effettivo di studenti che risultano iscritti a corsi di laurea di stampo umanistico: in questo caso, le informazioni possono essere raccolte dai dati relativi agli studenti universitari italiani in possesso dell'Istat¹¹⁹. Nello specifico, i valori rilevati sono, per ogni Regione, il numero di studenti iscritti a corsi universitari di stampo umanistico, erogati nella Regione stessa, ogni 100.000 abitanti. Il risultato è positivo per l'Abruzzo, in quanto tale cifra si attesta a circa 250 studenti e vale il posizionamento della Regione al 5° posto in Italia. Unendo le due informazioni, sembra che nella Regione ci sia un buon numero di studenti che scelgono percorsi accademici umanistici, ma che la qualità della didattica dei dipartimenti di scienze umane abruzzesi sia di livello piuttosto basso rispetto alle altre Regioni.

- “*Lavoro*”: la ricerca dalla quale sono state estrapolate le seguenti informazioni è “*Io sono Cultura 2019. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*” elaborato da Fondazione Symbola e Unioncamere, in collaborazione con Regione Marche¹²⁰. Nel paragrafo 2.3, “*Il ruolo della cultura nelle economie territoriali*”, viene rilevata la creazione di valore aggiunto e l'occupazione del Sistema produttivo Culturale e Creativo per ognuna delle Regioni italiane, con distinzione tra le imprese culturali *core* e quelle solamente *culture driven*. Per Sistema

¹¹⁹ Istat, iscritti all'università: iscritti per tipologia e Regione dell'ateneo (2008-2012). <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=26163>

¹²⁰ Fondazione Symbola – Unioncamere; (2019), “Io sono Cultura – Rapporto 2019”, *I quaderni di Symbola*.

produttivo Culturale e Creativo, Symbola e Unioncamere intendono l'insieme delle imprese, registrate presso le Camere di Commercio italiane (e che quindi concorrono a generare valore economico e occupazione), che sono in qualche modo riconducibili al settore culturale e creativo. Certamente, ogni attività di natura pubblica viene esclusa da questi calcoli, ma, essendo pubblico e privato molto interrelati in ambito culturale, una valutazione del lato "imprenditoriale" della cultura può dire molto anche sulla vitalità degli apparati culturali pubblici regionali. Passiamo ora a esaminare i dati che possono tornare utili ai fini di questa tesi. Riguardo al peso che l'Abruzzo ha nella creazione totale di valore aggiunto proveniente dal settore produttivo culturale in Italia, i dati posizionano la Regione al 15° posto tra le Regioni italiane. Per quanto riguarda invece la creazione di valore aggiunto del settore produttivo culturale sul totale dell'economia regionale, l'Abruzzo si posiziona 16° in Italia (in particolare, in 17° posizione, al pari con la Sicilia, riguardo le imprese culturali *core* ed in 11° posizione, al pari di Valle d'Aosta, Molise e Campania, riguardo le imprese *culture driven*). Passando al tema dell'occupazione, l'Abruzzo possiede l'1,6% dei lavoratori, nel settore produttivo culturale, di tutta Italia: 15° posizione tra le altre Regioni. Normalizzando, com'è avvenuto per il valore aggiunto, rispetto alla sola economia regionale, i lavoratori del settore produttivo culturale abruzzese sono il 4,6% del totale lavoratori, una cifra che posiziona la Regione al 12° posto al pari del Molise (in particolare, al 14° posto, insieme a Sardegna, Campania e Molise, riguardo le imprese culturali *core*, ed al 12° posto, a pari merito con il Molise, riguardo le imprese *culture driven*). Riassumendo le informazioni appena riportate, possiamo dire che il quadro regionale che ne viene fuori è pressoché questo: a livello quantitativo, l'Abruzzo si piazza al 15° posto in Italia sia per valore aggiunto prodotto che per numero di lavoratori impiegati, con riferimento al settore produttivo culturale. Chiaramente, questo dato non tiene conto delle dimensioni effettive della Regione, che sicuramente vanno a pesare in maniera rilevante sui valori di cui prima. Il problema è che, anche normalizzando tali numeri rapportandoli alla sola economia regionale, ci si accorge di come il peso che il settore culturale ha all'interno della Regione è altrettanto contenuto rispetto alle altre Regioni (16° posto per valore aggiunto e 12° posto per quota di

lavoratori). Inoltre, è molto interessante la constatazione di come la tipologia di impresa culturale, *core* o *culture driven*, pesi molto sul piazzamento della Regione nei *ranking* nazionali: in Abruzzo, le imprese culturali *core* hanno un impatto più negativo (17° posizione riguardo al valore aggiunto e 14° riguardo all'occupazione) rispetto a quelle *culture driven* (11° posizione riguardo al valore aggiunto e 12° riguardo all'occupazione). Tutto ciò significa che l'apparato imprenditoriale che ruota intorno all'ambito culturale *core* abruzzese (di cui fanno parte anche i musei, oggetto di questa tesi) è uno dei meno competitivi, in termini di valore aggiunto e occupazione, d'Italia.

6.3 - L'apparato museale abruzzese: focus sulla performance

Per quanto riguarda la *performance*, in numeri, dell'apparato museale abruzzese, la fonte di informazioni su cui è impostata l'analisi è la stessa già utilizzata per il capitolo 4: il *dataset* denominato "Indagine sui musei e le istituzioni similari", raccolto dall'Istat nel 2019.

Anche la metodologia proposta è la stessa, in quanto le variabili scelte per valutare l'operato degli istituti in esame sono le stesse selezionate in precedenza per il confronto tra i musei in rete e quelli a gestione individuale.

Per poter dare un'informazione veritiera ed il meno superficiale possibile, si è scelto di confrontare i numeri dei musei abruzzesi sia, a livello globale, con i numeri dei musei italiani, sia, più nello specifico, con quelli relativi ai musei situati nelle aree del "Sud" della Penisola: tutto ciò per ottenere un doppio *benchmark* che permetta di posizionare la Regione Abruzzo con due diversi gradi di dettaglio.

Con il termine "Sud", viene generalmente identificato l'insieme delle Regioni italiane accomunate, oltre che dal contesto geografico, anche da affinità di carattere economico, sociale, storico e culturale. Tali ragioni sono alla base del raggruppamento delle Regioni in questione (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata e Calabria) sotto la stessa ripartizione NUTS 1 (Nomenclatura comune delle unità territoriali statistiche) da parte dell'Unione Europea¹²¹, che si avvale di questo criterio per condurre analisi socioeconomiche o per pianificare gli interventi di politiche di coesione: è dunque lecito, oltre che utile, applicare tale *ratio* nel confronto tra gli apparati museali in esame, date le ben note condizioni di divario nei *trend* delle Regioni italiane in base alla discriminante Nord-Sud¹²²

¹²¹ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/99/nomenclatura-comune-delle-unita-territoriali-statistiche-nuts->

¹²² Certamente, l'Abruzzo figura, nei calcoli, sia tra i musei del "Sud" Italia che tra i musei italiani.

- Accoglienza visitatori (Tabella 23)

Tabella 23 - Accoglienza Visitatori		Musei Abruzzo	Musei Sud	Musei Italia
Ingressi annui (2018)	Media per museo	3.818	14.329	21.629
Modalità Apertura al Pubblico	Annuale	62,03%	85,76%	77,92%
	Stagionale	31,65%	10,17%	17,11%
	Occasionale	6,33%	4,07%	4,96%
Indagini Sistematiche Gradimento Visitatori (ultimi 5 anni)	SI	26,32%	22,82%	20,05%
	NO	73,68%	77,18%	79,95%

Il primo dato rilevato è forse uno dei più significativi dell'intera analisi:

- Visitatori medi annui per museo in Abruzzo: 3.818
- Visitatori medi annui per museo nel “Sud” Italia: 14.329
- Visitatori medi annui per museo in Italia: 21.629

Lo scarto tra i musei abruzzesi ed entrambi gli altri due gruppi di riferimento è davvero molto significativo: traducendolo in percentuale, possiamo dire che, in media, nel “Sud” Italia ogni museo ha un numero di visitatori annui pari al 375% dell'analogo valore per ogni museo abruzzese; se allarghiamo il discorso all'Italia intera, tale numero sale al 567%.

Ci troviamo dunque di fronte ad un apparato museale di dimensioni estremamente più piccole, in termini di flusso di visitatori, rispetto ai *benchmark* di riferimento.

Anche riguardo alle modalità di apertura al pubblico, l’Abruzzo registra una *performance* negativa, in quanto solo il 62% dei suoi istituti è aperto regolarmente durante l’intero arco annuale, contro l’86% per i musei del “Sud” e il 78% per i musei italiani in generale. È solamente rispetto all’attuazione di indagini sistematiche sul gradimento dei visitatori che la Regione ottiene risultati migliori (seppur leggermente), in quanto supera il “Sud” del 3,49% e l’Italia del 6,27%.

- *Figure Professionali (Tabella 24)*

Da questa sezione in poi, per agevolare la visualizzazione del confronto (a causa della numerosità delle variabili considerate) tra gli apparati museali in esame, verranno riportati nelle tabelle, alla stregua di quanto avvenuto nel paragrafo 4.8, esclusivamente gli scarti registrati, per ogni variabile, tra il valore dei musei abruzzesi e quelli relativi agli altri due gruppi (musei del “Sud”, musei italiani).

Le celle a sfondo verde rappresenteranno gli scarti delle variabili per cui i musei abruzzesi hanno registrato un valore superiore rispetto agli altri gruppi di riferimento, in caso contrario lo sfondo delle celle sarà rosso.

Come per la sezione precedente, i risultati ottenuti in questa analisi non sono positivi per la compagine museale abruzzese. Nel confronto con i musei situati nel “Sud” Italia e con i musei italiani in generale, i musei abruzzesi registrano uno scarto medio¹²³ negativo quasi analogo, pari al -8% rispetto ai primi e al -9% rispetto ai secondi.

In particolare, le figure professionali di cui l’apparato museale abruzzese risulta essere più carente rispetto ai *benchmark* sono: il “Direttore”, il “Responsabile alla manutenzione, conservazione e restauro”, il “Responsabile amministrativo/contabile” ed il “Personale AFAV”.

¹²³ Tra tutte le figure professionali individuate.

Tabella 24 - Figure professionali nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Direttore	-19,69%	-14,73%
Curatore Scientifico	0,06%	-1,92%
Responsabile Conservazione, Manutenzione e Restauro	-12,26%	-15,43%
Responsabile Servizi Didattici ed Educativi	-6,96%	-8,75%
Responsabile Comunicazione Marketing, PR, Fund Raising	0,84%	-2,57%
Responsabile Servizi Informatici	-3,08%	-7,21%
Responsabile Tecnico della Sicurezza	-8,43%	-10,70%
Responsabile Amministrativo/Contabile	-10,96%	-14,66%
Personale AFAV	-12,15%	-8,71%

- Risorse finanziarie (Tabella 25 e Tabella 26)

Tabella 25 - Bilancio nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Documento Economico Finanziario	-7,37%	-18,81%

Tabella 26 - Finanziamenti nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Finanziamenti Pubblici (nel 2018)	5,14%	-6,21%
Finanziamenti Privati (nel 2018)	-2,26%	-11,94%
Proventi Accessori (nel 2018)	2,28%	-9,78%

In Abruzzo, a disporre di un documento di bilancio economico finanziario vi è un numero di musei inferiore del 7,37% rispetto al “Sud” Italia, e del 18,81% rispetto all’Italia in generale.

Nell’ottica di accesso ai finanziamenti, invece, i musei abruzzesi rimangono al di sotto della media nazionale, ma riescono ad avere risultati migliori rispetto ai musei del “Sud” Italia nel caso dell’accesso a finanziamenti pubblici (5,14%) e dell’ottenimento di proventi accessori (2,28%).

In generale (nella relativa tabella in appendice ciò è ben visibile), ad emergere è il fatto che i musei del Meridione (Abruzzo compreso) rimangono molto indietro nell'accesso alle forme di finanziamento individuate rispetto ai restanti musei italiani.

- *Attività e Servizi (Tabella 27, Tabella 28, Tabella 29 e Tabella 30)*

Per quanto riguarda le attività (Tabella 27), l'unica variabile con cui l'Abruzzo riesce a registrare una *performance* migliore sia del gruppo "Sud" Italia che del gruppo "Italia" è la "*Riproduzione di beni e collezioni a fini di merchandising*" (anche se, rispetto al gruppo dei musei italiani lo scarto è sì positivo, ma quasi nullo). Per tutto il resto delle variabili il risultato è ancora in sfavore della Regione (scarto medio rispetto ai musei del "Sud" pari a -4,3%, scarto medio rispetto ai musei italiani pari a -5,3%). Tra le attività per cui l'Abruzzo risulta essere più in difficoltà figurano "*Interventi di restauro conservativo*", "*Spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale*" e "*Attività di ricerca*".

Passiamo ora ai risultati relativi ai servizi (Tabella 28). Anche qui, figura una sola variabile in cui il risultato della Regione è migliore (seppur lievemente) rispetto a quello di entrambi i gruppi: si tratta della variabile "*Assistenza ai visitatori disabili*" (scarto del 4% rispetto ai musei del "Sud", scarto dello 0,96% rispetto ai musei italiani in generale). Per il resto delle variabili ci troviamo ancora in presenza di valori quasi sempre a sfavore dell'Abruzzo, con uno scarto medio rispetto ai musei del "Sud" pari al -3% e con uno scarto medio rispetto ai musei italiani pari al -8,4%. I servizi più carenti tra i musei abruzzesi risultano essere, in particolare rispetto alla media nazionale, "*Prenotazione dei biglietti e delle visite*", "*Bookshop*" e "*Strutture per i visitatori disabili*" (a quanto pare l'assistenza ai disabili è efficace nello sforzo del personale ma carente dal punto di vista del superamento delle barriere architettoniche).

Infine, passando ai servizi web e ai supporti multimediali (Tabella 29 e Tabella 30), troviamo l'Abruzzo in vantaggio rispetto ai *benchmark* solamente riguardo la "*Possibilità di visita virtuale*" (anche se con scarti favorevoli minimi) e riguardo "*Link e mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede*" (scarto positivo

rilevante per lo più rispetto ai musei del “Sud”). Per il resto, risultati ancora una volta grossomodo negativi, con gli scarti medi che si attestano per i servizi web al -1,3%

Tabella 27 - Attività nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Interventi di restauro conservativo dei beni	-6,10%	-10,21%
Riproduzione di beni e collezioni a fini di merchandising	4,39%	1,00%
Convegni conferenze e/o seminari	-9,37%	-3,03%
Spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale	-9,94%	-10,11%
Esposizioni e/o mostre temporanee	-6,96%	-6,63%
Laboratori didattici	-0,47%	-2,09%
Visite guidate	2,55%	-1,00%
Attività di ricerca	-11,00%	-13,96%
Campagne di comunicazione e/o promozione	-1,41%	-1,74%

Tabella 28 - Servizi nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Prenotazione dei biglietti e delle visite	-1,88%	-13,86%
Guardaroba	4,21%	-3,08%
Caffetteria e ristorazione	-4,40%	-5,76%
Distributori automatici di cibo e bevande	-9,75%	-10,02%
Spazi arredati per la sosta dei visitatori	-8,08%	-10,30%
Bookshop	-2,65%	-21,99%
Connessione Wi-Fi gratuita	-5,21%	-6,48%
Accoglienza e intrattenimento per l'infanzia	1,07%	-2,61%
Assistenza per i visitatori disabili	4,00%	0,96%
Strutture per i visitatori disabili	-7,49%	-10,49%

rispetto ai musei del “Sud” e al -5,5% rispetto ai musei italiani, mentre per i servizi multimediali tali scarti ammontano rispettivamente al -4,9% e al -6,1%.

Tabella 29 - Servizi Web nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Sito Web dedicato	-5,66%	-16,53%
Catalogo accessibile on-line	-4,80%	-5,14%
Servizio di biglietteria on-line	-3,76%	-8,07%
Possibilità di visita virtuale	2,44%	1,60%
Account sui Social Media	-1,61%	-5,73%
Link e mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede	5,49%	0,70%

Tabella 30 - Supporti Multimediali nei Musei abruzzesi	Scarto con i Musei del Sud	Scarto con i Musei italiani
Audioguide e/o videoguide	-2,57%	-5,99%
Applicazioni per smartphone e tablet	-4,98%	-3,96%
Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali (touch screen, video...)	-7,69%	-11,49%
QR Code e/o sistemi di prossimità (Bluetooth, Wifi, ecc)	-2,89%	-2,91%
Tablet a disposizione del pubblico	-5,34%	-6,48%
Sala video/multimediale	-5,66%	-5,96%

In questo caso, le variabili che palesano maggiore difficoltà per i musei della Regione Abruzzo (ancora, in maniera più marcata rispetto alla media nazionale) sono “*Sito web dedicato*”, “*Servizio di biglietteria online*” e “*Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali*”.

- Conclusioni

La fotografia che si va a comporre in base alle informazioni raccolte è abbastanza chiara: rispetto alle variabili riportate, selezionate come quelle più adatte a rappresentare la bontà dell'operato di ogni istituto, l'apparato museale abruzzese dimostra di essere costantemente indietro rispetto ai restanti musei italiani.

Ciò accade sia paragonando la Regione alla media nazionale, sia (seppur spesso in maniera meno marcata) rispetto alla media dei musei nel "Sud" Italia, ovvero nelle Regioni più affini a quella in esame sul piano economico e sociale.

Ciò assume un significato ancora più preciso se pensiamo che l'Abruzzo, grazie ad un costante processo di industrializzazione iniziato diversi decenni fa, è diventata una delle prime Regioni del Mezzogiorno in termini di reddito pro capite, come sta a testimoniare il fatto che sia stata la prima Regione meridionale italiana ad uscire dal programma di spesa per il riequilibrio territoriale (il cosiddetto ex "Obiettivo 1") portato avanti dall'Unione Europea in supporto delle aree comunitarie più in difficoltà¹²⁴.

Dunque, le condizioni in cui versa il sistema museale regionale non possono essere imputate solamente ad una condizione economica sfavorevole (che potrebbe invece essere una delle ragioni principali del divario, comunque emerso, tra i musei delle Regioni del "Sud" tutte e la media nazionale), il che sposta il ventaglio delle possibili motivazioni all'interno delle stesse dimensioni "culturale" e affini, e di eventuali problematiche/dinamiche intrinseche nello specifico ad esse.

Ad ogni modo, come detto in precedenza, a destare attenzione è principalmente il basso numero di visitatori che il patrimonio culturale regionale abruzzese riesce ad attrarre.

Tra le ragioni vi può essere sicuramente un circolo vizioso tra scarso interesse percepito, verso tale patrimonio, ed un'inefficace azione di valorizzazione.

Fatto sta che una scarsa affluenza può diventare, in assenza di vitalità operativa e di iniziativa, un vero problema strutturale e un forte volano di mediocrità gestionale, come quella rilevata attraverso i numeri di questa analisi.

¹²⁴ L'uscita dal programma alla fine degli anni 90 ha causato una successiva flessione nel tasso di crescita del PIL regionale, ma, ad ogni modo, l'Abruzzo riesce tutt'ora a mantenere una posizione economica di primo piano rispetto alle altre Regioni del Meridione. Per un approfondimento del tema si rimanda a Barone, G., David, F., De Blasio, G., (2016), "The boulevard of broken dreams. The end of the EU funding. (1997, Abruzzi, Italy)", *Working papers della Banca d'Italia*, n. 1071.

6.4 - L'apparato museale abruzzese: focus qualitativo

Al di là delle variabili indicative dell'operato degli istituti museali, all'interno dello stesso *dataset* Istat utilizzato in precedenza è possibile ottenere altresì informazioni di tipo qualitativo in merito alle strutture che hanno partecipato alla *survey*.

Per informazioni di tipo qualitativo si intende la rilevazione delle caratteristiche che possano classificare le singole strutture in base alle diverse tipologie di natura giuridica, beni esposti, personale impiegato e così via.

In questa sede si è pensato che, affiancando all'analisi della *performance* una valutazione qualitativa e tipologica, si potesse avere una visione più completa dell'apparato museale regionale, nonché una comprensione maggiore delle dinamiche presenti al suo interno.

Le informazioni che si è deciso di riportare sono articolate nei seguenti temi:

- “*Natura giuridica*”
- “*Tipologia dell'istituto*”
- “*Ambito culturale*”
- “*Tipologia del personale impiegato*”
- “*Distribuzione geografica*”

Si precisa che, a differenza delle indagini sulla *performance* effettuate precedentemente, in questo caso saranno compresi anche i musei italiani ad autonomia speciale in quanto, non andando le variabili utilizzate ad esprimere dinamiche di efficienza/inefficienza gestionali, non sussiste il rischio di eccessiva influenza statistica sui risultati ricercati.

Trattandosi inoltre di osservazioni di tipo qualitativo e non di carattere operativo, si è evitato di riportare nelle tabelle il confronto con i numeri del “Sud” Italia, mentre si è deciso di lasciare la possibilità di confronto tra la Regione Abruzzo e il Paese Italia a semplice titolo informativo.

- “Natura giuridica” (Tabella 31)

Tabella 31 - Natura Giuridica	Musei Abruzzo		Musei Italia	
	Count	% sul Totale	Count	% sul Totale
Publici	80	74,1%	3032	61,8%
Comune	49	45,4%	2037	41,5%
MIBAC	19	17,6%	460	9,4%
Altro ente pubblico	6	5,6%	96	2,0%
Istituto o scuola pubblica	2	1,9%	18	0,4%
Regione	1	0,9%	130	2,6%
Istituto o ente di ricerca	1	0,9%	15	0,3%
Università pubblica	1	0,9%	104	2,1%
Altra amministrazione centrale	1	0,9%	61	1,2%
Comunità montane o isolate	0	0,0%	22	0,4%
Provincia	0	0,0%	84	1,7%
Consorzio di diritto pubblico	0	0,0%	5	0,1%
Privati	21	19,4%	1667	34,0%
Ente ecclesiastico o religioso	6	5,6%	512	10,4%
Fondazione	5	4,6%	278	5,7%
Associazione riconosciuta	3	2,8%	244	5,0%
Associazione non riconosciuta	2	1,9%	182	3,7%
Privato Cittadino	2	1,9%	207	4,2%
Società di persone o capitali	1	0,9%	111	2,3%
Ente pubbl. eco., azienda speciale, azienda pubbl. di servizi	1	0,9%	17	0,3%
Altro soggetto privato	1	0,9%	49	1,0%
Fondazione Bancaria	0	0,0%	11	0,2%
Università privata	0	0,0%	10	0,2%
Società cooperativa	0	0,0%	36	0,7%
Impresa o ente privato costituito all'estero	0	0,0%	8	0,2%
Consorzio o altra forma di cooperazione tra imprese	0	0,0%	2	0,0%
Nessuna delle opzioni	7	6,5%	209	4,3%
Totale complessivo	108	100,0%	4908	100,0%

A livello gestionale, l'apparato museale abruzzese è caratterizzato dalla fortissima presenza della componente pubblica tra le tipologie di soggetto gestore: su 108 strutture museali o affini, ben 80 sono gestite da entità pubbliche (il 74%, contro 61,8% che invece caratterizza l'Italia in generale). All'interno di questa ripartizione, salta particolarmente all'occhio il ruolo molto significativo del Ministero, sotto il quale ricade la gestione del 17,5% delle strutture regionali totali, mentre a livello nazionale questa percentuale scende al 9,4%.

Solamente 21 le strutture private (19,4%), con la tipologia "Ente ecclesiastico o religioso" che, seppur restando prima per numerosità di istituti, appare ridimensionata rispetto al peso che detiene in ottica nazionale (5,6% contro 10,4%). Per il resto delle categorie private, l'Abruzzo presenta inoltre percentuali molto basse di musei gestiti da associazioni (riconosciute e non), da società cooperative e da società di persone o capitali.

- *Tipologia dell'istituto (Tabella 32)*

Tabella 32 - Tipologia Istituto	Musei Abruzzo		Musei Italia	
	Count	% sul Totale	Count	% sul Totale
Museo, galleria e/o raccolta	87	80,6%	3882	79,1%
Monumento/complesso monumentale	11	10,2%	630	12,8%
Area/parco archeologico	9	8,3%	327	6,7%
Ecomuseo	1	0,9%	69	1,4%
Totale complessivo	108	100,0%	4908	100,0%

Per quanto riguarda la tipologia delle strutture in esame, l'Abruzzo rimane pressoché in linea con le percentuali dell'apparato museale nazionale: una forte maggioranza di musei e gallerie (80,6% per l'Abruzzo e 79,1% per l'Italia), seguiti da una piccola componente di monumenti e complessi monumentali (10,2% contro 12,8%) e di aree e parchi archeologici (8,3% contro 6,7%).

All'interno della Regione figura un solo "ecomuseo", mentre sono in tutto 69 quelli presenti nel resto della Penisola.

- "Ambito culturale" (Tabella 33)

Tabella 33 - Ambito Culturale	Musei Abruzzo		Musei Italia	
	Count	% sul Totale	Count	% sul Totale
Archeologia	29	26,9%	982	20,0%
Antropologia/etnografia	16	14,8%	575	11,7%
Religione/culto	11	10,2%	505	10,3%
Tematico/specializzato	10	9,3%	477	9,7%
Storia/scienze naturali	9	8,3%	311	6,3%
Arte ('900)	9	8,3%	377	7,7%
Arte (medioevo - '800)	6	5,6%	496	10,1%
Storia	6	5,6%	470	9,6%
Architettura pubblica/civile/militare	4	3,7%	338	6,9%
Scienza/tecnica/industria	4	3,7%	232	4,7%
Archeologia industriale	0	0,0%	24	0,5%
Nessuna delle opzioni	4	3,7%	121	2,5%
Totale complessivo	108	100,0%	4908	100,0%

Quasi il 30% degli istituti museali abruzzesi è incentrato sull'archeologia. È interessante notare come, se a livello nazionale la percentuale di musei archeologici è del 20%, suddividendo la Penisola in macroregioni, si rileva un'oscillazione dell'analoga percentuale secondo una precisa *ratio* geografica:

- Mezzogiorno (Sud e isole): percentuale di musei archeologici pari al 31,1%.
- Centro: percentuale di musei archeologici pari al 22,6%.

- Nord: percentuale di musei archeologici pari all'11,9%.

Dunque, la concentrazione di musei di ambito archeologico in Italia è più intensa nelle Regioni meridionali e va gradualmente ad attenuarsi spostandoci verso le Regioni settentrionali. Chiaramente le motivazioni sono da ricercare tutte in quella che è stata l'evoluzione storiografica dei territori, ma ciò può aiutare a delineare la caratterizzazione, caso per caso ed in base anche agli altri ambiti presenti nella tabella, dei diversi patrimoni culturali regionali per una migliore individuazione delle strategie da intraprendere.

Per quanto riguarda l'Abruzzo, possiamo notare altresì una buona componente di istituti dedicati all'ambito antropologico/etnografico ed una percentuale leggermente maggiore alla media di strutture a carattere storico naturale e scientifico naturale, settori culturali che esprimono più di altri forti legami con il territorio circostante.

- *Tipologia di personale impiegato (Tabella 34)*

Tabella 34 - Tipologia Personale	Musei Abruzzo		Musei Italia	
	Count	% sul Totale	Count	% sul Totale
Addetti del museo/istituto	315	75,2%	24678	50,9%
Addetti imprese/enti esterni	29	6,9%	7000	14,4%
Volontari	52	12,4%	10842	22,4%
Servizio Civile Nazionale	8	1,9%	1219	2,5%
Tirocinanti/stagisti	15	3,6%	4731	9,8%
Totale complessivo	419	100,0%	48470	100,0%
Personale/museo	3,88		9,88	

In questa tabella sono mostrati i conteggi e le relative percentuali riguardo la tipologia del personale impiegato nelle strutture museali in base a cinque categorie. Il dato più

significativo è senz'altro quello contenuto nell'ultima riga della tabella: in media, nei musei abruzzesi lavorano 3,88 persone, mentre nei musei italiani in generale ve ne lavorano 9,88.

Delle 419 persone che lavorano all'interno dei musei abruzzesi, il 75,2% sono addetti del museo/istituto stesso. Si tratta di una percentuale maggiore rispetto alla media nazionale, ma comunque non esattamente incoraggiante, in quanto va a significare che in ogni museo vi lavorano 2,9 addetti interni e, probabilmente, una cifra più bassa di questa sarebbe stata fatale per l'esistenza stessa delle strutture.

Inoltre, come conseguenza di questa ampia percentuale di addetti interni, i musei abruzzesi presentano anche percentuali inferiori, rispetto alla media nazionale, riguardo il numero di addetti esterni, di volontari e di tirocinanti/stagisti.

- *Distribuzione geografica (Tabella 35)*

Tabella 35 - Distribuzione geografica	Abruzzo	Italia
N. musei/100.000 abitanti	8,35	8,23
Musei in Capoluogo di Regione/Provincia	13,89%	24,63%
Musei nei restanti Comuni	86,11%	75,37%

Con quest'ultima rielaborazione si è provato a dare un'idea di quella che è la presenza dell'apparato museale abruzzese all'interno del territorio regionale.

Innanzitutto, si rileva un'analogia con il resto d'Italia nella concentrazione di musei, in quanto anche in Abruzzo sono presenti poco più di 8 strutture ogni 100.000 abitanti.

Una certa differenza è riscontrabile nella distribuzione delle strutture all'interno dei centri abitati: in Italia il 24,63% dei musei si trova in città capoluogo di Regione o Provincia, mentre in Abruzzo tale percentuale scende al 13,89%.

Tutto ciò significa che nella Regione, in rapporto con la popolazione, c'è pressoché la stessa quantità di strutture museali del resto del Paese; apparentemente però, tali strutture sembrano essere distribuite in maniera più capillare nel territorio, con una più vasta percentuale di musei situati in centri abitati di medio-piccola dimensione.

- Conclusioni

Al termine di queste osservazioni è possibile tracciare un'immagine complessiva dell'apparato museale abruzzese da un punto di vista qualitativo.

Si tratta di un insieme di musei che sono prevalentemente a gestione pubblica, con quasi la metà di essi che ricade sotto amministrazioni comunali e con una forte presenza del MIBAC tra gli altri soggetti gestori.

Come nel resto d'Italia, quasi tutte le strutture presenti si connotano come musei/gallerie di raccolta ed esposizione di opere/beni culturali, mentre le rimanenti (circa il 20%) si suddividono quasi equamente tra strutture monumentali e aree/parchi archeologici. Solo una struttura delle 108 abruzzesi si configura invece come "ecomuseo".

L'ambito culturale più rappresentato, per distacco, nelle strutture abruzzesi è quello archeologico, in linea con le altre Regioni del Mezzogiorno italiano. Ci sono poi aree tematiche leggermente sottorappresentate rispetto alla media nazionale, come l'arte medievale/moderna e la storia in generale, mentre altre che trovano un peso lievemente maggiore, come l'antropologia/etnografia e le scienze naturali.

Ancora, il sistema dei musei abruzzesi offre impiego a solamente 311 persone, meno di 3 per museo, un ammontare nettamente al di sotto della media nazionale; tra i medesimi lavoratori è riscontrabile altresì una carenza di diversificazione e un sottoutilizzo di risorse umane attingibili da bacini quali quello del volontariato, delle cooperative esterne e degli stagisti/tirocinanti.

Infine, i musei abruzzesi appaiono distribuiti sul territorio in maniera molto capillare e in assenza di forti dipendenze con i maggiori centri abitati della Regione.

Capitolo settimo.

L'ABRUZZO E LA GESTIONE MUSEALE INTEGRATA: DINAMICHE INTERNE, ESTERNE E POTENZIALI

7.1 - Introduzione

In quest'ultimo capitolo verranno analizzate tutte le informazioni raccolte nella seconda parte di questo lavoro di tesi per arrivare, in base a quanto emerso invece nella prima parte, a dare una valutazione oggettiva e globale di quello che è il fenomeno della gestione museale integrata all'interno della Regione presa in esame, l'Abruzzo. Lo schema scelto come riferimento per articolare l'analisi è riconducibile allo strumento di pianificazione strategica conosciuto come "*SWOT Analysis*": una volta scelto e definito l'oggetto di studio, che in questo caso coincide con la progettualità museale integrata regionale, ne verranno identificati i punti di forza ed i punti di debolezza interni, prima di passare al conteso esterno rilevandone le opportunità e le minacce con cui tale progettualità deve confrontarsi. Una volta identificate individualmente e raccolte, queste informazioni verranno esaminate in base alle relazioni che intercorrono tra di esse per arrivare ad individuare e proporre eventuali *pattern* strategici da poter essere presi in considerazione in futuro. Il tutto nell'ottica di un ridimensionamento dei punti deboli e di una più efficace difesa dalle minacce esterne, facendo leva sui punti di forza e sulla corretta interpretazione delle opportunità da cogliere. Prima di iniziare, si tiene a precisare che la *performance* sotto la media registrata dagli istituti museali abruzzesi non verrà considerata né un punto di forza, né di debolezza, in quanto tale rilevazione è servita principalmente ad evidenziare l'effettivo bisogno, anche maggiore rispetto ad altre Regioni, che le strutture abruzzesi hanno di soluzioni mirate ad un *empowerment* della propria dimensione gestionale, come potrebbe essere appunto l'implementazione dei modelli di gestione museale integrata analizzati in questa sede.

7.2 - Punti di forza nella progettualità museale integrata abruzzese

- *Coinvolgimento del settore turistico:* nella letteratura relativa ai “distretti” sono presenti pareri discordanti riguardo al coinvolgimento del settore turistico in progetti di matrice culturale, che spesso viene visto come deleterio. Se l’annosa questione della svalutazione dei servizi culturali generata da una loro completa “svendita” alla causa turistica può essere una delle motivazioni alla base di questa diffidenza, più concretamente sembra che, per i sostenitori di questa visione, il turismo debba essere semplicemente un “beneficiario” delle esternalità derivanti da un eventuale distretto culturale, e non, invece, una fonte di *assets* sulla quale esso si fonda. Tutto ciò è senz’altro condivisibile se, come spesso viene consigliato, si agisce in base alla priorità di attuare un processo di sviluppo socioculturale all’interno dell’area su cui si opera, prima di concentrarsi sulla soddisfazione di soggetti esterni (turisti). Il problema è che un approccio del genere rischia di generare delle difficoltà nella concreta fattibilità e realizzazione dei progetti: innescare dei cambi di mentalità nella popolazione e negli attori di una certa area geografica può essere un processo molto lento, realizzabile solo se l’architettura distrettuale può contare su solide basi finanziarie per potersi autosostenere e per operare con continuità nel tempo. In un contesto di penuria di risorse destinate alla cultura, tutto questo può diventare molto complicato. Agire di comune accordo con l’apparato turistico territoriale, invece, può garantire sicuramente una raccolta di “massa critica” importante per la realizzazione del progetto, oltre che allargare la sfera degli *stakeholders* a soggetti che potrebbero fornire maggiori possibilità e soluzioni di finanziamento. Un approccio di questo tipo, in Abruzzo, consentirebbe all’offerta culturale territoriale, oltre che di beneficiare dei vantaggi sopracitati, di ottenere elementi per potenziare e diversificare la propria ridotta offerta di servizi culturali, collegando questi ultimi a quelli ambientali e turistici in un’ottica di co-produzione e co-marketing. In base ai progetti analizzati, sembra che l’ambito turistico venga invocato dagli attori culturali abruzzesi senza alcun tipo di timore o preconcetto, aspetto che può incidere in maniera positiva su una loro effettiva realizzazione.

- *Connotazione “filo-ambientale” dei progetti*: nella progettualità abruzzese, viene riscontrata in alcuni casi una forte attenzione verso quella che è la dimensione ambientale del territorio di riferimento. Tale attenzione si manifesta, ad esempio, nella volontà di collegare l’offerta culturale ad attività di tipo escursionistico e naturalistico, nell’intuizione di poter avere opportunità innovative rapportando in maniera sinergica cultura e movimenti turistici di tipo *slow* ed ecocompatibile, nella scelta di *asset* archeologici e monumentali (che più intuitivamente possono contribuire alla narrazione ambientale del territorio) come beni culturali cardine attorno ai quali costruire i progetti. Tale tendenza può sicuramente trasformarsi in un indirizzo strategico, in quanto portatrice di più di un vantaggio: in primo luogo, come sottolineato anche riguardo il rapporto con il settore turistico, aiuterebbe a costruire un’offerta più attrattiva e diversificata, in secondo luogo potrebbe diventare fonte di vantaggio competitivo nel connotare le mete abruzzesi come destinazioni turistiche tipicamente naturalistico-culturali, che possano rappresentare un *unicum* all’interno del panorama italiano.
- *Progetti a scala dimensionale di “area vasta”*: molte delle intenzionalità progettuali riscontrate fino a questo punto tendono ad essere orientate verso una scala dimensionale sovracomunale. Ciò può essere considerato come un aspetto positivo per diversi motivi. Innanzitutto, una gestione culturale integrata d’area vasta va ad incarnare in maniera decisa quella che può essere una progettualità orientata allo sviluppo territoriale, obiettivo tipicamente dichiarato come “chiave” dai promotori di modelli di gestione museale integrata: con riferimento all’esperienza italiana, capita molto spesso di imbattersi in modelli come “reti museali” o “distretti culturali” in contesti circoscritti ad un’unica amministrazione comunale, il che, sebbene possa essere giustificato da una maggiore facilità di implementazione, rischia di rendere il progetto autoreferenziale e di far perdere la possibilità di incidere in maniera significativa sul territorio circostante. In Abruzzo, Regione priva di cosiddette “città d’arte” (al di là di una l’Aquila in lenta ripresa post-sisma) ma con una forte identità territoriale/ambientale, un tipo di progettualità circoscritto all’interno dei singoli confini comunali potrebbe risultare ancor meno strategico. Complessivamente, si può dire che, nelle

intenzioni di molti dei soggetti promotori, istanze di questo tipo siano state recepite nel modo giusto.

- *Supporto della Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio*: spesso presente tra i soggetti promotori/di supporto per molti dei progetti rilevati, la Soprintendenza sembra essere molto attenta a tutto ciò che può contribuire alla formazione di modelli di gestione integrata all'interno del territorio abruzzese. Non fermandosi ai tradizionali istituti della "tutela" e della "conservazione", essa gioca un ruolo attivo anche nelle strategie di valorizzazione, partecipando in prima persona, e non come semplice *supporter* istituzionale, alla stesura delle idee progettuali ed al coinvolgimento delle competenze che possano mettere tali idee in pratica. In Abruzzo, Regione in cui, come si è visto, una quantità molto superiore alla media di istituti culturali è di natura pubblica, può essere molto importante avere un organo di derivazione ministeriale così aperto allo sviluppo di dinamiche territoriali. Da segnalare, inoltre, l'obiettivo della Soprintendenza di promuovere estensivamente il dispositivo del "Partenariato Speciale Pubblico-Privato" come strumento per rendere efficace la gestione dei propri beni, cosa che denota la volontà di coinvolgere in maniera piena e concreta gli attori territoriali privati, in linea con una delle intenzioni basilari di un modello di gestione culturale integrata ideale.

STRENGTHS (Punti di forza nella progettualità culturale integrata abruzzese)
Coinvolgimento del settore turistico
Connotazione "filo-ambientale" dei progetti
Progetti a scala dimensionale di "area vasta"
Supporto della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio

7.3 - Punti di debolezza nella progettualità museale integrata abruzzese

- *Difficoltà nell'effettiva realizzazione dei progetti*: questo punto di debolezza, dal quale si è deciso di partire, racchiude probabilmente tutte le problematiche principali che la progettazione culturale integrata si è trovata di fronte nella Regione Abruzzo. All'occhio di chi osserva, infatti, salta subito all'occhio il numero assolutamente esiguo di progetti gestionali integrati che sono riusciti a concretizzarsi ed a mantenersi attivi nel tempo in questo territorio. Da quando, oltre una ventina di anni fa, la normativa regionale ha cominciato a regolamentare l'eventuale formazione di modelli gestionali integrati in ambito culturale, il tasso di realizzazione di progetti del genere è stato, senza giri di parole, abbastanza deludente: riguardo a "reti/sistemi museali", sono 3 i casi di piena realizzazione e solo uno di essi, l'ormai ex "Polo Museale d'Abruzzo"¹²⁵, riesce a travalicare i confini amministrativi di un singolo comune. In merito alla realizzazione di "distretti culturali", invece, non c'è stato nessun caso in cui, al di là della stesura di progetti e studi di fattibilità, si sia riusciti a far partire un'attività in maniera sistematica. Dunque, viene riscontrata una grande difficoltà, nella Regione Abruzzo, nel passare da una fase progettuale ad una fase realizzativa, in merito all'implementazione di modelli di gestione integrata del patrimonio culturale.
- *Scarsa presenza di spinte progettuali "bottom up"*: come già sottolineato in precedenza, la maggior parte dei progetti rilevati fino a questo punto sembra aver avuto una promozione di tipo "top down", portata avanti da un soggetto, come può essere la Soprintendenza, lo stesso ex "Polo Museale" o un dipartimento universitario, pubblico ed esterno al circuito degli attori culturali territoriali locali. È già stato fatto notare come questa tendenza potrebbe essere dettata dalla forte presenza nel territorio di istituti culturali pubblici, spesso ricadenti sotto le stesse amministrazioni di derivazione ministeriale citate poco fa. Non si ha, tuttavia, la certezza che tali idee progettuali non siano nate "dal basso" per poi essere state proposte, e fatte proprie, a livelli superiori; ma lo scarso dinamismo degli istituti culturali abruzzesi, unitamente alla dichiarata volontà di pensare in ottica

¹²⁵ Ora "Direzione Regionale Musei Abruzzo".

territoriale dei soggetti pubblici presenti, fanno in realtà pensare il contrario. Rimane da chiedersi se, in un contesto culturale contenuto e non complesso come quello abruzzese, una preponderanza di progettualità di tipo “*top down*” non sia necessaria, se non strategica, per poter anelare ad innescare processi atti a raggiungere determinati tipi di obiettivi¹²⁶. Sta di fatto che, se buona parte della letteratura esaminata consiglia, giustamente, una forte componente “*bottom up*” in fase progettuale, una sua carenza è da segnalare come punto di debolezza nella progettualità culturale integrata riscontrata nella Regione Abruzzo.

- *Monotematismo museale dei progetti*: con particolare riferimento ai progetti pervenuti in corso d’audizione alla Commissione MIBAC RST, ognuno di essi prevedeva, come attrattori culturali intorno ai quali articolare le attività individuate, esclusivamente beni di natura archeologica o monumentale. Se questa scelta può nascere dalla convinzione che si tratti della tipologia di beni più intuitivamente rafforzativi dell’idea di un “territorio”, unitamente all’incontrovertibile fatto che archeologia e architettura/monumentalità caratterizzano oltre il 30% di tutti gli istituti culturali abruzzesi, ciò non basta a legittimare questa tendenza. La composizione per tipologia degli istituti abruzzesi è infatti allineata a quella dell’Italia in generale, per cui non sussiste un’eventuale marcata sottorappresentazione di aree tematiche come l’arte contemporanea, l’arte moderna e medioevale, l’antropologia o le scienze naturali. Sarebbe opportuno, dunque, che nei progetti di gestione culturale integrata nella Regione si riesca a trovare un criterio di collegamento tematico diverso da quello dell’ambito culturale di riferimento, in modo di aumentare l’inclusività e la rappresentanza di ogni anima del territorio. Ciò, a maggior ragione, in mancanza di un singolo ambito culturale così caratteristico, strutturato, valorizzato, e con un peso specifico tale, da giustificare una sua esclusività nelle idee progettuali territoriali abruzzesi.

¹²⁶ Fermo restando l’imprescindibile coinvolgimento attivo degli attori locali per ogni efficace tentativo di gestione sistemico-reticolare.

- *Scarsa considerazione di produzioni culturali "parallele"*: al di là dell'ormai lontano studio di fattibilità per un distretto culturale nella Provincia di Pescara, in cui il gruppo di ricerca aveva considerato come *assets* strategici tutte le tipologie di produzione culturale, nella maniera più allargata, presenti nel territorio, nelle successive idee progettuali sembra essersi ristretto il cerchio delle tipologie di risorse culturali da prendere in considerazione nella realizzazione dei programmi di gestione. Ovviamente, in progetti di questo tipo è comune partire da determinati *assets* specifici (come possono sicuramente essere musei e siti archeologici), ma ci si aspetta che tra le azioni indicate per raggiungere gli obiettivi posti possa trovare spazio anche il coinvolgimento di altri tipi di attività culturali, relative magari alla musica, alle festività tradizionali, alla produzione artigianale, al mondo letterario e bibliotecario, all'assistenza sociale ed a molti altri ambiti a seconda del contesto. In alcuni casi si riscontrano riferimenti al settore enogastronomico, ma limitarsi ad esso potrebbe far perdere la possibilità di comporre un'offerta quanto più originale possibile e di realizzare una significativa e completa narrazione/promozione culturale del territorio di riferimento.

WEAKNESSES (Punti deboli nella progettualità culturale integrata abruzzese)
Difficoltà nell'effettiva realizzazione dei progetti
Scarsa presenza di spinte progettuali " <i>bottom up</i> "
Monotematismo museale dei progetti
Scarsa considerazione di produzioni culturali "parallele"

7.4 - Opportunità provenienti dal contesto abruzzese

- *Supporto normativo/istituzionale*: come si è potuto notare esaminando la produzione normativa abruzzese in materia di gestione integrata del patrimonio, ci si trova di fronte ad una casistica in cui la Regione non solo è stata costantemente al passo con le altre, ma si è rivelata in alcuni casi addirittura anticipatrice, come ad esempio nel regolamentare tematiche quali la formazione di distretti culturali nel proprio territorio. Dunque, la creazione di reti/sistemi/distretti culturali appare espressamente incoraggiata da più di un contesto relativo alla Pubblica Amministrazione, ovvero dalla normativa regionale (con disposizione, almeno sulla carta, di una parte di fondi da destinare appositamente ad una loro implementazione), dalla Soprintendenza operante nel territorio e dalla Direzione Generale Musei Abruzzo: un insieme di incentivi e soggetti istituzionali che dovrebbero garantire ampia accoglienza e supporto ad eventuali progettualità di questo tipo. Allargando il *focus* su questo tema, è doveroso segnalare anche il discreto risultato riportato dalla Regione Abruzzo nella valutazione della qualità e dell'efficienza delle proprie istituzioni pubbliche, attraverso il calcolo dell'indice IQI: escludendo dal calcolo il sottoindice "*Voice and Accountability*" (relativo alla partecipazione della società civile), riguardo una media tra i restanti sottoindici, che specificatamente si riferiscono all'operato istituzionale, l'Abruzzo si attesta in 7° posizione tra le Regioni d'Italia. Per concludere, si può agevolmente asserire come eventuali soggetti promotori di progetti di gestione culturale integrata possano trovare nella Regione Abruzzo un contesto normativo e istituzionale efficiente e collaborativo.
- *Opportunità di collegamento con gli ambiti naturalistico ed enogastronomico*: è già stata evidenziata la forte connotazione naturalistica che caratterizza l'Abruzzo e che influenza l'opinione pubblica riguardo all'immaginario comune della Regione, in maniera assolutamente fondata rispetto a quelli che sono i numeri di cui essa può vantarsi in termini di quantità e qualità delle proprie risorse

naturali¹²⁷. Quest'evidenza è risultata significativa anche in relazione allo sviluppo di dinamiche territoriali distrettuali, come stanno a testimoniare l'istituzione del primo distretto turistico montano d'Italia nell'area del massiccio del Gran Sasso e la regolamentazione della nascita dei “distretti rurali”, con un'emanazione normativa risalente all'anno 2015. Questi eventi sottolineano una certa propensione a ragionare in ottica allargata/integrata sia per gli attori dell'ambito naturalistico (molto strutturato nel territorio dato il grande numero di parchi nazionali, regionali, riserve naturali ed aree protette), sia per la compagine imprenditoriale operante nella produzione agricola, e quindi enogastronomica. Tutti questi soggetti rappresentano un insieme di potenziali *partner* strategici, con i quali poter attuare indirizzi e programmi comuni nell'ideazione di progetti di sviluppo territoriale che non siano esclusivamente “culturali” in senso stretto, ma che puntino ad acquisire un peso specifico maggiore in termini di rappresentatività del territorio circostante.

- *Ridotte dimensioni dell'apparato museale*: l'analisi portata avanti sui musei esistenti nella Regione Abruzzo ha evidenziato la presenza di un numero di istituti abbastanza contenuto: se come densità di istituti museali per numero di cittadini la Regione è allineata alla media nazionale (circa 8,3 istituti ogni 100.000 abitanti), il numero assoluto dei musei presenti in Abruzzo è comunque esiguo, in quanto di poco superiore al centinaio e corrispondente a circa un cinquantesimo del totale dei musei italiani. Inoltre, il *focus* sulla *performance* ha evidenziato un insieme di strutture di dimensioni molto inferiori alla media, sia per flusso di visitatori ospitato che per entità del personale impiegato. Se, in termini generali, queste informazioni costituiscono senz'altro un problema, è possibile identificare in esse anche una potenziale opportunità, considerando il tema di cui si tratta: l'implementazione di modelli di gestione integrata tiene infatti conto, tra le altre cose, della quantità dei “nodi” che vanno a costituire le reti progettate e della complessità della loro organizzazione interna. Un'eccessiva quantità di soggetti coinvolti ed una forte strutturazione degli stessi possono, in alcuni casi, costituire

¹²⁷ Avere riscontro di ciò è molto facile anche semplicemente andando a rilevare la frequenza con cui la parola “Abruzzo” e termini inerenti al contesto naturalistico vengono associati all'interno degli articoli appartenenti ad ogni testata turistica presente in rete.

un ostacolo non indifferente nella gestione e nella longevità di entità gestionali sistemiche: un alto numero di interlocutori aumenta le possibilità di incomprensioni, incompatibilità e rallentamenti nei processi di ricezione e implementazione delle istanze; una solida struttura organizzativa interna degli istituti potrebbe andare a costituire un deterrente all'indole collaborativa e un incentivo all'individualismo operativo. Invece, in un contesto come quello abruzzese composto da pochi e piccoli istituti culturali, l'architettura/organizzazione di circuiti museali su scala territoriale ha la possibilità di essere notevolmente facilitata a livello logistico, ferma restando la presenza di una valida entità di coordinamento in grado di gestire queste dinamiche. Inoltre, la maggiore dispersione degli istituti all'esterno degli importanti agglomerati urbani (capoluogo di Provincia o Regione) rispetto alla media nazionale, costituisce per l'Abruzzo un altro fattore in supporto di progettualità territoriali su scala extra-comunale.

- *Condizioni generali favorevoli rispetto alle altre Regioni del Mezzogiorno:* l'Abruzzo è la 12° Regione italiana per produzione di reddito pro-capite, ottenendo 87.2 punti su un valore medio italiano normalizzato a 100. Il distacco con le altre Regioni del Mezzogiorno è ampio (la più vicina risulta essere la Basilicata con 70.8 punti), mentre alcune Regioni del "Centro" Italia, con cui l'Abruzzo viene di solito paragonato, risultano essere raggiunte (in particolare, l'Umbria viene superata di 1,8 punti e le Marche vengono avvicinate, forti dei loro 93.3 punti). Tale divario (con il Mezzogiorno) si conferma anche confrontando le Regioni in base all'indice di competitività RCI (in particolare riguardo il sottoindice "Innovation", grazie all'investimento in Ricerca e Sviluppo di alcune multinazionali che hanno cominciato ad operare nel territorio¹²⁸). Ancora, l'Abruzzo registra un saldo migratorio positivo grazie agli arrivi provenienti dalle altre Regioni del "Sud" Italia, confermandosi come "attrattore" di forza lavoro grazie a migliori condizioni di vivibilità. Anche a livello universitario vengono raccolte informazioni positive riguardo al piazzamento della Regione: l'Abruzzo è prima in Italia sia per numero di iscritti sul totale della popolazione che per

¹²⁸ Fondazione Hubruzzo - Humana Analytics; (2020).

attrattività studentesca, con il 40% degli immatricolati provenienti dalle Regioni meridionali; questo dato è rilevante anche restringendo il campo al solo ambito accademico umanistico (quello di maggior rilievo in questa sede), in quanto l’Abruzzo è tra le prime in Italia per numero di immatricolati (anche qui in rapporto con la popolazione regionale). Ultima informazione da segnalare, questa volta inerente specificatamente all’ambito culturale, è il 12° posto raggiunto dall’Abruzzo riguardo la spesa media mensile delle famiglie in attività e servizi culturali (128,60 euro), ancora una volta con netto distacco rispetto alle restanti Regioni del Mezzogiorno. Dunque, al di là del valore assoluto di disporre di discrete condizioni economiche e di competitività regionale, l’Abruzzo può altresì goderne e trarne linfa anche venendo ancora considerata ufficialmente una Regione del “Sud” Italia, con tutti i vantaggi di agevolazione legale, fiscale e commerciale che ne conseguono grazie all’impegno del Governo italiano e della stessa Unione Europea.

OPPORTUNITIES (Opportunità provenienti dal contesto abruzzese)
Supporto istituzionale e della normativa regionale
Opportunità di collegamento con gli ambiti naturalistico ed enogastronomico
Ridotte dimensioni dell'apparato museale
Condizioni generali favorevoli rispetto alle altre Regioni del Mezzogiorno

7.5 - Minacce provenienti dal contesto abruzzese

Carenza di Capitale Sociale: se per “capitale sociale” viene intesa la qualità dei legami sociali che intercorrono tra i soggetti di una comunità (legami che, come si è visto, vengono raggruppati convenzionalmente in tre diverse categorie, “bonding”, “bridging” e “linking”), risulta facile cogliere l’importanza che può avere questa “risorsa” nello sviluppo di modelli gestionali integrati come quelli di cui si tratta. È molto frequente che il capitale sociale venga considerato come uno dei fattori macro-socioeconomici più importanti di cui tenere conto nel portare avanti analisi di contesto territoriale ma, in questa sede, il tema assume una rilevanza ancor maggiore rispetto alla media: com’è stato sottolineato sovente in letteratura, il capitale sociale di un’area può diventare determinante in un contesto in cui l’obiettivo basilare è far collaborare tra loro una moltitudine di attori diversi tra loro. Ciò è vero in particolar modo in ambito culturale, in cui gli obiettivi alla base della creazione di reti/sistemi non si limitano ad essere meramente economico/finanziari come avviene nelle reti di imprese/industrie di profitto, ma sono mirati anche ad innescare processi di sviluppo sociale al loro interno, in linea con quella che la natura del servizio pubblico che le imprese culturali erogano. Dunque, la presenza di un alto livello di capitale sociale all’interno di un territorio è sicuramente una considerevole discriminante tra la riuscita, o meno, di progetti di gestione culturale integrata. Purtroppo, attraverso gli studi esaminati nelle pagine precedenti emerge come la Regione Abruzzo non sia in possesso di un livello di capitale sociale elevato, ottenendo, in base ai calcoli, la 14° posizione tra le 20 Regioni italiane. A conferma di ciò, se ce ne fosse bisogno, possono essere segnalati anche la 14° posizione riportata dall’Abruzzo in merito al sottoindice dell’RCI “*Voice and Accountability*”, che va ad esprimere il livello di partecipazione all’attività civica della popolazione, e la 19° posizione riportata nel calcolo dell’EQI, indice che va a rilevare il giudizio ed il grado di fiducia che la popolazione ha rispetto alle proprie istituzioni. Tutte queste constatazioni portano dunque a considerare la carenza di capitale sociale come un’importante “minaccia”, derivante dal contesto, per la progettualità culturale integrata nella Regione Abruzzo.

Carenza di specializzazione produttiva in ambito culturale (Capitale Umano): tornando alle prime pagine di questo lavoro di tesi, un elevato grado di specializzazione produttiva veniva considerato uno dei principali fattori alla base della nascita dei distretti industriali. Essi prendevano dunque piede esclusivamente in contesti già in possesso di una certa concentrazione di capitale umano e tecnologico operante nell'ambito produttivo di riferimento, per cui il "distretto" andava solamente a formalizzare una collaborazione tra imprese già esistenti ed attive. Logiche di questo tipo possono essere traslate senza nessun problema ad alcune tipologie di reti/distretti culturali (come ad esempio il "distretto culturale industriale" di Walter Santagata), ma una tale rigida consequenzialità può non essere del tutto immediata per un eventuale sistema di imprese culturali pubbliche di stampo museale: si tratta infatti di istituti mossi da una *mission* lontana da logiche di profitto, spesso non "abituati" a ragionare in maniera strategica rispetto a vantaggi economico/finanziari. Per questi motivi, potrebbe essere difficile riscontrare pregressi fenomeni di "agglomerazione" territoriale spontanea di attività museali (escludendo casistiche come i "quartieri museali", realizzati esclusivamente all'interno della stessa città) sulla quale poter costruire un circuito sistemico/reticolare, in linea con quanto accade riguardo i distretti industriali. Ad ogni modo, la presenza di capitale umano, se non "clusterizzato", quantomeno "diffuso", rimane comunque un fattore importante nell'implementazione di modelli gestionali integrati: in previsione di un efficace cambiamento organizzativo ed operativo per le singole istituzioni coinvolte, potrebbe essere importante un elevato livello professionale per il personale museale chiamato in causa; inoltre, nell'eventualità di obiettivi di sviluppo occupazionale, o comunque di acquisizione di ulteriori risorse umane, poter contare su un contesto capace di offrire le professionalità richieste può anch'esso essere un elemento determinante in supporto della riuscita dei progetti. Riportando il discorso alla Regione Abruzzo, c'è da dire che una valutazione del personale museale non è una pista percorribile in maniera diretta in base ai dati disponibili ed analizzati in questo studio. In maniera indiretta, però, la negativa *performance* registrata dai musei abruzzesi, unitamente alla bassa quantità di personale impiegato nelle strutture, sono elementi che possono rendere un'idea sul livello, evidentemente sotto la media, dell'efficacia dell'operato dei lavoratori all'interno delle strutture. Le informazioni sulle università abruzzesi sono anch'esse cariche di significato per la tematica: gli atenei di stampo umanistico presenti nella Regione si trovano in basso

nelle classifiche Censis e, soprattutto, 16 Regioni su 20 sono in possesso di almeno un ateneo umanistico giudicato migliore di quelli abruzzesi. Se si unisce quest'informazione alla negativa condizione in cui versano in generale i neolaureati abruzzesi (14° posizione in Italia, rilevata in occasione della valutazione sulla competitività¹²⁹), si ha un'idea di come, a livello universitario, la produzione di un elevato capitale umano sia piuttosto scoraggiata in base all'entità dei dati esaminati. Per concludere, anche un'analisi sulla creazione di valore aggiunto e di occupazione nel Settore Produttivo Culturale e Creativo, composto dalle imprese private del settore, è stata giudicata indicativa di quella che può essere la dimensione di capitale umano in ambito culturale all'interno della Regione: normalizzando i dati in base alle dimensioni economiche delle diverse Regioni, l'Abruzzo figura 16° per quanto riguarda la creazione di valore aggiunto e 12° per quota di lavoratori impiegati (con risultati ancor più negativi prendendo in considerazione esclusivamente le imprese private operanti nel settore *core* culturale, e quindi anche museale). Complessivamente, anche in mancanza di una precisa stima del quantitativo di capitale umano presente nel settore culturale abruzzese, le informazioni raccolte fanno pensare ad un livello dello stesso quantomeno inferiore a quello della maggior parte delle altre Regioni italiane. Ciò va a costituire una potenziale “minaccia” di contesto per la realizzazione di reti/sistemi/distretti culturali all'interno della Regione.

Carenza di finanziamenti pubblici e privati destinati al settore artistico-culturale: innanzitutto, restringendo il raggio d'azione all'ambito strettamente museale, risultano eloquenti i risultati registrati in occasione dell'analisi di *performance* portata avanti per le strutture abruzzesi: riguardo le voci “finanziamenti pubblici” e “finanziamenti privati” è stata rilevata, per entrambe, una percentuale di strutture che non ne avevano beneficiato, nell'anno di riferimento, maggiore rispetto alla media nazionale. Allargando il campo all'intero settore culturale, i dati raccolti da Federculture mostrano un Abruzzo la cui amministrazione regionale, con poco più di 27 milioni di euro nel 2018, si posiziona al 16° posto tra le restanti Regioni italiane per erogazioni destinate al settore artistico-culturale (davanti alle sole Valle d'Aosta, Liguria, Umbria e Molise). Allo stesso tempo, con poco più di 900.000 euro raccolti, la Regione assume la 15° posizione per erogazioni liberali ricevute attraverso lo strumento dell'Art Bonus, sugli oltre 390 milioni raccolti in

¹²⁹ *Ibidem.*

tutta Italia. Per avere un quadro ancora più completo della situazione finanziaria del settore culturale abruzzese si è deciso, in aggiunta alle informazioni appena riportate, di proporre un breve *focus* sull'attività delle Fondazioni di Origine Bancaria, notoriamente uno dei baluardi tra le diverse fonti di finanziamento per il settore in esame. Secondo il report annuale ACRI¹³⁰, nel 2019 sono stati erogati in tutta Italia oltre 240 milioni di euro, per un totale di 7.143 interventi, relativamente al solo settore artistico-culturale (12 milioni, mediamente, per Regione); dunque, ognuna delle 86 fondazioni di questo tipo presenti in Italia¹³¹ ha erogato, in media, circa 2,8 milioni di euro alla causa culturale. Andando ad osservare i documenti di bilancio, disponibili online, delle tre Fondazioni presenti nel territorio abruzzese¹³² (Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila¹³³, Fondazione Pescarabruzzo¹³⁴ e Fondazione TERCAS¹³⁵), risulta che la quota totale destinata alla cultura nell'anno di riferimento è stata pari a 2.823.786 euro, circa 940.000 euro ciascuna. Riassumendo le informazioni appena riportate, il settore culturale abruzzese riesce a beneficiare di erogazioni da Fondazioni di Origine Bancaria pari a un quarto di quanto avviene mediamente nelle restanti Regioni italiane. Questo dato, associato agli altri di cui sopra, palesa pertanto un'evidente difficoltà nella raccolta di risorse finanziarie per il settore culturale abruzzese, sia sul versante pubblico che su quello privato, difficoltà che va a costituire una delle più preoccupanti "minacce" di contesto per ogni eventuale slancio di progettualità culturale integrata.

Scarsa propensione della popolazione a beneficiare di servizi museali: un'altra interessante informazione fornita da Federculture riguarda la tendenza, Regione per Regione, a consumare diverse tipologie di servizi culturali. Tale tendenza viene intesa come quantità, su 100 persone, di individui sopra i 6 anni che, almeno una volta l'anno, hanno fatto esperienza di una delle attività culturali selezionate: *teatro, cinema, musei/mostre, concerti di musica classica-opera, altri concerti di musica, siti archeologici e monumentali*. La popolazione abruzzese si posiziona, rispettivamente al

¹³⁰ ACRI. Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa; (2019), "Fondazioni di Origine Bancaria: venticinquesimo rapporto annuale. Anno 2019".

¹³¹ <https://www.acri.it/fondazioni/>.

¹³² Le Fondazioni di Origine Bancaria tendono ad avere delle aree di intervento spesso circoscritte al territorio geografico entro il quale sono dislocate.

¹³³ <https://fondazionecarispaq.it/wp-content/uploads/2020/07/Bilancio-esercizio-2019.pdf>.

¹³⁴ http://www.fondazionepescarabruzzo.it/dmdocumenti/doc_istituzionali/Bilancio%2031.12.2019.pdf.

¹³⁵ <http://www.fondazionetercas.it/wp-content/uploads/2020/07/Bilancio-di-esercizio-2019.pdf>

16°, 7°, 16°, 14°, 2° e 18° posto tra le altre Regioni italiane. Anche se un'informazione del genere non può essere presa in considerazione come un'esaustiva analisi della domanda di servizi culturali in Abruzzo, può comunque fornire un'idea superficiale e generale sulle preferenze e le tendenze dei consumatori culturali regionali. L'aspetto più rilevante è senz'altro la constatazione che, riguardo attività culturali più "tradizionali" come la visita di musei, siti archeologici o l'ascolto di concerti di musica colta, la popolazione abruzzese si dimostri meno propensa a fruirne rispetto a quanto avviene in quasi tutte le restanti Regioni. Se la progettazione culturale integrata a matrice museale si pone come obiettivo, oltre che attrarre domanda esterna, anche una sensibilizzazione alla causa culturale della popolazione interna, quest'aspetto può andare a costituire senz'altro un tasto dolente sul quale concentrare una parte degli sforzi.

THREATS (Minacce provenienti dal contesto abruzzese)
Carenza di Capitale Sociale
Carenza di specializzazione produttiva in ambito culturale (Capitale Umano)
Carenza di finanziamenti pubblici e privati destinati al settore artistico-culturale
Scarsa propensione della popolazione a beneficiare di servizi museali

7.6 - Indirizzi strategici generali proposti

STRENGTHS (interne)	WEAKNESSES (interne)
S1 - Coinvolgimento del settore turistico	W1 - Difficoltà nell'effettiva realizzazione dei progetti
S2 - Connotazione "filo-ambientale" dei progetti	W2 - Scarsa presenza di spinte progettuali "bottom up"
S3 - Progetti a scala dimensionale di "area vasta"	W3 - Monotematismo museale dei progetti
S4 - Supporto della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio	W4 - Scarsa considerazione di produzioni culturali "parallele"
OPPORTUNITIES (esterne)	THREATS (esterne)
O1 - Supporto istituzionale e della normativa regionale	T1 - Carezza di Capitale Sociale
O2 - Opportunità di collegamento con gli ambiti naturalistico ed enogastronomico	T2 - Carezza di specializzazione produttiva in ambito culturale (Capitale Umano)
O3 - Ridotte dimensioni dell'apparato museale	T3 - Carezza di finanziamenti pubblici e privati destinati al settore artistico-culturale
O4 - Condizioni generali favorevoli rispetto alle altre Regioni del Mezzogiorno	T4 - Scarsa propensione della popolazione a beneficiare di servizi museali

- *Indirizzo strategico N. 1*: una carenza di capitale sociale e di capitale umano (T1 e T2), all'interno del contesto di riferimento, può senz'altro contribuire ad aumentare considerevolmente la difficoltà nel trasformare dei progetti di gestione culturale integrata in azioni/processi concreti (W1), dato il forte fabbisogno di *trust* reciproco e di professionalità *innovation oriented* tra gli attori chiamati in causa. In particolare, un basso livello di capitale sociale, e quindi anche di propensione alla collaborazione, è considerato come una delle principali cause di carenza/assenza di spinte progettuali nate dal riconoscimento di interessi comuni tra gli attori locali ("*bottom up*", W2). Dunque, due delle minacce esterne sono direttamente connesse ad alcuni dei punti di debolezza individuati tra i progetti esaminati. Prese T1 e T2 come minacce contestuali strutturali (ovvero non eliminabili nel breve termine), la spinta per riuscire ad aumentare la fattibilità dei progetti potrebbe nascere da un netto cambio di prospettiva: Le Blanc [2010]¹³⁶ ha fatto a tempo debito notare come in un ambito culturale come quello museale, privo di una filiera produttiva strutturata ed orientata alla commercializzazione di un prodotto come avviene in molte industrie culturali, soluzioni gestionali imposte in maniera "*top down*" siano in realtà inevitabili, in quanto l'assenza di incentivi di tipo economico renderebbe difficile il verificarsi di spinte progettuali di senso opposto. Ciò può essere imputato soprattutto alla natura stessa delle strutture, la cui vocazione prioritaria è estranea a logiche di profitto, ma anche al fatto che molti di questi istituti, data la loro semplice struttura organizzativa, possono non disporre delle competenze necessarie per poter ragionare in maniera strategica (ciò è oltremodo prevedibile in un contesto di piccole strutture museali come quelle presenti in Abruzzo). In tal senso, una forte presa di posizione delle istituzioni pubbliche delegate alla gestione del patrimonio culturale regionale nella programmazione di circuiti gestionali integrati potrebbe essere visto come un aspetto tutt'altro che deleterio per riuscire a passare dallo sterile sbandieramento di idee al raggiungimento di obiettivi concreti. Chiaramente, una riabilitazione del "*top down*" deve necessariamente passare dalla corretta ricezione di alcune istanze ormai ampiamente condivise, come ad esempio il fatto

¹³⁶ Le Blanc, A.; (2010), "Cultural Districts, a new strategy for Regional Development? The South-East Cultural District in Sicily", *Regional Studies*, 44:7, 905-917.

che ogni progetto di gestione culturale integrata dovrebbe asservirsi completamente alle logiche di un sano sviluppo territoriale, in cui il soggetto promotore dovrebbe sempre adoperarsi per un reale coinvolgimento, responsabilizzazione ed ascolto degli attori locali che vanno a comporre il circuito da implementare. Al di là di ciò, ci sono anche altre dinamiche, emerse attraverso l'osservazione delle caratteristiche della Regione in esame, per cui un approccio del genere sembrerebbe ancor più calzante. Innanzitutto, la forte disponibilità a ragionare in termini sistemici dimostrata dalla Soprintendenza abruzzese (S4), che si è erta a parte attiva nella stesura di molti dei progetti che si è avuto modo di esaminare mantenendo un approccio sensibile alle esigenze di ogni contesto in cui ha operato (come dimostra, ad esempio, la ricerca esplicita di forme di partenariato pubblico-privato nella gestione dei processi). Essa, con il supporto della Direzione Generale Musei Abruzzo, potrebbe elevarsi a soggetto avente funzioni che vadano oltre il semplice supporto/coordinamento per le diverse progettualità territoriali, magari riuscendo ad imprimere un contributo ancor più significativo in fase di progettazione territoriale del patrimonio culturale abruzzese nella sua totalità. In favore di un simile approccio "olistico" e centralizzato è sicuramente da sottolineare la ridotta dimensione dell'apparato museale regionale (O3), che costituirebbe un'agevolazione non da poco nella pianificazione di strategie di integrazione che, area per area, possano andare eventualmente a coprire l'intera compagine delle strutture museali abruzzesi. In ultima analisi, ma non certo per ordine d'importanza, si potrebbe sottolineare un'ulteriore motivazione alla base di quanto detto finora. Se, come asserito in precedenza, non è possibile sopperire all'assenza di capitale sociale e umano di un territorio nel breve termine, non è escluso che si possano trovare dei modi per limitare l'effetto negativo di questo *deficit* sulla realizzabilità dei progetti di gestione integrata: una centralizzazione ("illuminata") della progettualità culturale integrata avrebbe il duplice effetto di garantire l'impiego di competenze specializzate (in possesso delle istituzioni competenti o da esse direttamente reperibili) per un'efficace scelta delle azioni da portare avanti (mitigando la minaccia T2) e di costruire eventuali meccanismi di coordinamento per rendere efficace e proficuo il dialogo tra gli attori coinvolti (mitigando la minaccia T1). Il modello utilizzato dalla Fondazione Cariplo,

presentato nel paragrafo 2.5¹³⁷, può essere considerato come un esempio di implementazione concreta di un'intenzionalità strategica analoga.

- *Indirizzo strategico N.2*: tendenzialmente, i progetti di gestione museale integrata abruzzesi appaiono caratterizzati da una monotematismo dell'ambito culturale di riferimento, ovvero da scarsa propensione a progettare circuiti museali comprendenti strutture appartenenti ad aree tematiche culturali diverse (W3); emerge altresì una scarsa considerazione di manifestazioni culturali “parallele”, diverse dalla specifica fruizione museale, come potenziali *assets* sui quali impostare l'idea progettuale (W4). Osservando globalmente il quadro regionale, è possibile notare come questi “punti deboli” vadano a relazionarsi in maniera contraddittoria con alcune delle informazioni ricavate dal contesto di riferimento. Le ridotte dimensioni, in numero di strutture, dell'apparato museale abruzzese (O3), unitamente al limitato peso specifico della maggior parte di esse, dovrebbero in qualche modo orientare la progettualità a creare dei circuiti museali impostati su *crossover* tematici (dal punto di vista dell'area culturale di ogni struttura), per poter sopperire alla limitatezza della propria offerta quantomeno con una diversificazione, nei limiti del possibile, della stessa. Inoltre, la scarsa propensione che la popolazione abruzzese ha dimostrato di avere nella fruizione di collezioni museali o di siti archeologici (T4), dovrebbe essere un incentivo a considerare pratiche culturali esterne al mondo museale come ulteriori “attività culturali cardine” su cui impostare la progettualità territoriale, cosa che, invece, pare stenti ad accadere. In altre parole, un apparato museale di piccole dimensioni come quello abruzzese dovrebbe evitare di rimanere autoreferenziale nella sua promozione, cercando di “associare” la propria immagine ed il proprio *status* all'intero apparato culturale regionale. Tutto ciò è ancor più auspicabile in presenza di obiettivi di carattere territoriale, che per definizione dovrebbero connotarsi come “omnicomprensivi” piuttosto che “esclusivi”, specie in un ambito come quello culturale, la cui carenza di risorse dovrebbe scongiurare tendenze individualistiche. Gli “scomparti” culturali con i quali il sistema museale potrebbe cercare di instaurare legami di collaborazione, co-produzione e co-

¹³⁷ Barbetta, G., P., Cammelli, M., Della Torre, S.; (2013).

marketing sono diversi, in quanto la concezione di “cultura” è arrivata negli ultimi tempi a comprendere un vastissimo numero di manifestazioni e di fenomeni, tangibili e non¹³⁸. Lo sforzo dovrebbe essere quello di riconoscere, per ogni area in cui si opera, la molteplicità delle “anime del territorio” [Tamburini, 2014]¹³⁹, isolare quelle che possono rappresentarne una delle “facce” del prisma culturale e cercare di costruire dei percorsi comuni, in modo da arrivare a custodire l’identità culturale territoriale nel suo insieme e finendo per fungere da punto di riferimento sia per la popolazione interna che per le persone esterne alla comunità. Se l’esperienza insegna come sia stato molto difficile, negli anni passati, trasformare intenzionalità così complesse come quelle appena presentate in modelli gestionali attivi e capaci di resistere nel tempo, la semplice strutturazione dell’apparato museale abruzzese, insieme ad una decisa e centralizzata progettualità come quella proposta in precedenza, potrebbero andare a costituire delle armi valide in questo senso. A tal proposito, acquisirebbe importanza vitale la scelta della corretta scala dimensionale da utilizzare, intesa come *frame* geografico in base al quale impostare gli eventuali progetti: ferma restando la già sottolineata positiva tendenza della progettualità abruzzese a considerare implementazioni extra-comunali (S3), diventerebbe prioritario mantenere relativamente contenuto il numero di soggetti coinvolti, onde evitare un’eccessiva complessità organizzativa/amministrativa, e considerare aree che siano omogenee al loro interno dal punto di vista identitario (per rendere significativa la “narrazione” culturale del territorio e per cercare di ottimizzare l’imperante carenza di capitale sociale rilevata, T1). Ad esempio, senza pretesa di dogmaticità, scale dimensionali extra-comunali sub-provinciali potrebbero costituire un riferimento valido.

- *Indirizzo strategico N. 3*: l’efficacia della gestione (orientata o meno all’integrazione con altre strutture) di un’istituzione museale dipende in maniera decisiva dall’entità degli investimenti che in essa vengono riversati. Dunque, quanto rilevato riguardo una *performance* tendenzialmente sotto la media per la

¹³⁸ Tale concezione “allargata” di cultura ha trovato massima consacrazione nei principi espressi e difesi dalla Convenzione di Faro; Consiglio d’Europa, “Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul Valore dell’Eredità Culturale per la Società”, (CETS n.199), Faro, 27.X.2005.

¹³⁹ Tamburini, P.; (2014).

maggior parte delle strutture museali abruzzesi, può derivare in maniera consistente da un regime di investimento nella cultura sottodimensionato rispetto a quanto accade in altre Regioni (anch'esso rilevato: T3). Questa "minaccia" può essere considerata come uno degli ostacoli più grandi per la realizzazione di circuiti museali integrati, in quanto si tratterebbe di "oltrepassare" la gestione ordinaria degli istituti per innescare nuovi processi, i quali hanno chiaramente un determinato costo di attivazione/implementazione (ferme restando le possibili conseguenze positive di carattere economico/finanziario, auspicabili però nel medio/lungo termine). Diventa quindi assolutamente strategico, per i soggetti promotori che decidono di operare in questo territorio, cercare di ottimizzare la ricerca dei finanziamenti, necessari per poter aumentare il tasso di realizzazione dei propri programmi (W1). L'indirizzo strategico qui proposto si fonda, come origine concettuale, sulla constatazione di quelli che sono gli orientamenti del PRS (Programma Regionale di Sviluppo) e dei relativi criteri di scelta per indirizzare gli investimenti all'interno della Regione Abruzzo. A seguire, una breve presentazione delle dinamiche alla base della scelta di tali criteri. Com'è noto, la "politica regionale"¹⁴⁰ promossa dalla Commissione Europea trova effettiva implementazione soprattutto nell'allineamento, valoriale e di indirizzo, delle programmazioni relative alle sue entità periferiche (nel caso italiano, Stato e Regioni), che vanno così a catalizzare i fondi strutturali europei per il finanziamento di progetti adatti al raggiungimento concreto degli obiettivi comunitari. In altre parole, i principi di sviluppo economico, ambientale e sociale dettati dalla Commissione vengono fatti propri anche dalle Regioni italiane, che hanno così la possibilità di utilizzare una serie di fondi con l'obiettivo di rilanciare il proprio territorio e la propria comunità. Ogni Regione, attraverso l'emanazione del sopracitato Programma Regionale di Sviluppo, propone alla Commissione dei Programmi Operativi (PO) per poter aderire alla programmazione comunitaria. Tra i 5 Fondi Strutturali della Commissione¹⁴¹, è in particolare il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) a costituire il punto di riferimento ed il principale "bacino d'erogazione" per il finanziamento di attività di tipo culturale.

¹⁴⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/investment-policy/.

¹⁴¹ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/.

Detto questo, può essere molto utile in questa sede osservare quanto riportato nel POR-FESR relativo alla Regione Abruzzo, in modo da identificarne le linee di indirizzo per poter orientare i progetti a cogliere maggiori opportunità di potenziale finanziamento. Osservando la documentazione ufficiale¹⁴², trovano riscontro diversi ed interessanti spunti di riflessione, tra i quali sono stati selezionati alcuni esempi. All'interno dell'asse di intervento n.6 (Tutela e Valorizzazione delle Risorse Naturali e Culturali), in merito all'obiettivo specifico "Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio nelle aree di attrazione naturale", si fa riferimento alla volontà di rafforzare la fruizione delle aree protette regionali orientando la progettualità "*...verso quei contesti che possono sviluppare massime sinergie con altre risorse territoriali, in un'ottica di sviluppo del turismo sostenibile.*" (pag. 105), in particolare "*...favorendo, ove opportuno, il ricorso a gestioni integrate e potenziando l'uso delle ICT*" (pag. 109). Riguardo invece l'obiettivo specifico "Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale, nelle aree di attrazione", si legge come "*...in particolare si intende focalizzare l'azione su ambiti territoriali che contestualmente racchiudano valori ambientali e culturali, considerando tali risorse quali fattori prioritari dell'attrattività regionale.*" (pag. 106). Ancora, all'interno dell'obiettivo specifico "Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche", emerge la volontà della Regione di appoggiare interventi mirati ad aumentare l'internazionalizzazione e la destagionalizzazione del turismo regionale, orientando l'offerta verso il turismo ambientale e culturale, possibilmente attraverso la costruzione di "*network territoriali*" ed operando su "*aree di attrazione naturale e culturale*" (pag. 107). Tra le azioni specifiche indirizzate a raggiungere tale obiettivo figurano: "*azioni finalizzate alla definizione di un'offerta integrata che aggrega prodotti, operatori, territori.*" (pag. 110). In generale¹⁴³, il lessico utilizzato per l'intera documentazione tende ad associare in maniera sistematica le risorse naturali con quelle culturali,

¹⁴² Regione Abruzzo (2015, 1° versione), "Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020", versione approvata il 29 luglio 2015.

¹⁴³ *Ibidem*; Regione Abruzzo (2015), "Documento metodologico su indicatori (di risultato e di output) e performance framework del PO", allegato alla sezione 2.

cercando di delineare una tipologia di sviluppo estremamente integrato ed incentrato su una dialettica tra tutte le risorse a disposizione per la Regione Abruzzo, sotto il generico termine di “risorse territoriali”. Inoltre, pare che un dispositivo di raccordo tra il settore culturale e quello naturalistico, ritenuto dalla Regione come ideale per strutturare eventuali sinergie, sia un tipo di turismo orientato al rispetto delle comunità e dei territori da esse abitati, assimilabile alle filosofie dello *slow tourism* e del turismo ecocompatibile. Se quanto detto finora può rendere l’idea di quali siano i valori sottostanti le scelte di finanziamento pubblico all’interno della Regione, ci si aspetta che anche i finanziatori privati, come possono essere le Fondazioni di Origine Bancaria, tendano a seguire tali principi, identificati in ultima analisi in seno alla Commissione Europea, per giudicare il valore aggiunto (in termini di sviluppo territoriale) dei progetti da poter finanziare. Tornando alla progettualità museale integrata abruzzese, si può tranquillamente concludere che orientare i progetti verso una più ampia narrazione del territorio di riferimento (componendo l’offerta in maniera integrata con l’ambito naturalistico e turistico in generale) sia una scelta strategica per diverse ragioni: se una tendenza del genere è già stata rilevata in alcuni dei progetti esaminati (S1, S2), renderla sistematica nella progettualità offrirebbe un’opportunità di diversificazione e potenziamento dell’offerta territoriale (cogliendo O2 ed ovviando al ridotto peso specifico dell’apparato museale regionale); conferirebbe al progetto un *appeal* superiore per poter ampliare il bacino dei portatori d’interesse; aprirebbe, come si è visto, nuovi ed importanti orizzonti di finanziamento (mitigando T3 e riducendo W1); sarebbe fonte di vantaggio competitivo nell’ottica di realizzare circuiti integrati culturali-naturalistici che possano garantire una certa unicità tra le destinazioni turistiche italiane.

7.7 - Conclusioni

Dunque, quanto emerso nei paragrafi precedenti tende a convergere verso una comune constatazione: l'apparato museale abruzzese sembra non disporre di una caratura, una strutturazione ed una capacità operativa tali da potersi ritenere autosufficiente nel cercare di migliorare il proprio posizionamento in termini di efficienza gestionale, di efficacia nell'elevare la propria *mission* e di attrattività. A mancare sembrano essere quelli che possono essere considerati gli "ingredienti" principali per una felice operatività museale: la presenza di collezioni di grandissimo pregio e dimensioni in grado di compensare eventuali *deficit* gestionali con la loro capacità di richiamo, un solido regime di finanziamenti puntualmente indirizzato alla causa culturale, un impiego di risorse umane adeguato allo svolgimento delle azioni necessarie per poter anelare allo sperato "salto di qualità". Il risultato di tali dinamiche, che vanno a costituire il più classico dei "circoli viziosi", è uno scenario composto da strutture museali di piccole dimensioni che, anche a causa della loro distanza da grandi flussi turistici (di cui l'Abruzzo è tipicamente sprovvisto, rispetto ad altre Regioni), stentano ad uscire da una condizione gestionale ed operativa poco ottimale. Date queste precondizioni, assume un significato ancor più forte la possibilità di implementare nella Regione modelli gestionali integrati, dei quali si è cercato in questa sede di approfondire i lineamenti organizzativi e la loro capacità di impattare in maniera positiva sull'esistenza delle singole strutture museali, in particolar modo se di piccole dimensioni. La contenuta complessità dell'apparato museale abruzzese, sia interna alle strutture che relativa alla loro numerosità, potrebbe costituire una significativa opportunità per una sua efficace organizzazione in termini territoriali. Se la progettualità museale integrata non è riuscita nel tempo a manifestarsi in maniera considerevole all'interno della Regione, con un'attenta autoanalisi ed una corretta ricezione delle opportunità da cogliere, i soggetti promotori potrebbero senz'altro dare vita ad un consistente cambio di rotta a livello implementativo. Tutto ciò pare debba passare da un allargamento degli orizzonti progettuali e da un superamento dell'esclusività museale, se non addirittura culturale in senso stretto, delle eventuali intenzionalità. Per l'Abruzzo, sembra che importanti opportunità si celino dietro un'auspicabile dialettica tra gli attori culturali, ambientali, turistici e sociali, la cui sintesi

progettuale possa essere la messa in rete di risorse multisettoriali, capaci di dare priorità alla narrazione dell'*identità* di ogni territorio, al di sopra di ogni altro singolo aspetto.

Si può concludere che la compagine museale, e più in generale culturale, può decidere se perpetrare un indirizzo di sviluppo elitario ed autoreferenziale, rimanendo chiusa ad ogni tipo di contaminazione esterna, o se, invece, convincersi a dialogare in maniera organica e simbiotica con la territorialità in cui è immersa. Nella Regione Abruzzo, se l'obiettivo è quello di innescare un progresso qualitativo nell'erogazione dei servizi museali e culturali, è probabile che questa scelta sia, per la serie di ragioni riportate in questo lavoro di tesi, in qualche modo più obbligata rispetto ad altri contesti.

BIBLIOGRAFIA

1. ACRI. Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa; (2019), “Fondazioni di Origine Bancaria: venticinquesimo rapporto annuale. Anno 2019”.
2. Alberti, F., G.; Giusti, J., D., (giugno 2009); “Alla ricerca dei distretti culturali. Un’analisi critica della letteratura”, in *Liuc Papers n. 229, Serie Management ed economia della cultura*, Università Carlo Cattaneo – LIUC.
3. Andriani, L.; Christoforou, A.; (2016), “Social Capital: a roadmap of theoretical and empirical contributions and limitations”, *Journal of Economic Issues*, 50:1, 4-22.
4. Annoni, P.; Dijkstra, L.; (2019), “The EU Regional Competitiveness Index 2019”, *Regional and Urban Policy Directorate for the European Commission*.
5. Bagdadli, S.; (2001), “Le reti di musei: l’organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all’estero”, Milano, EGEA S.p.A.
6. Banfield, E., C.; (1958), “The moral basis of a backward society”, *NY: Free Press, New York*.
7. Barbetta, G., P., Cammelli, M., Della Torre, S.; (2013), “Distretti culturali: dalla teoria alla pratica”; Il Mulino, Bologna.
8. Barone, G., David, F., De Blasio, G., (2016), “The boulevard of broken dreams. The end of the EU funding. (1997, Abruzzi, Italy)”, *Working papers della Banca d’Italia*, n. 1071.

9. Becattini, G.; (1991), “Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico”, in (a cura di) Pyke, F.; Becattini, G.; Sengenberger, W.; *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderno 34.
10. Becker, G., S.; (1964), “Human Capital”, Columbia University Press, New York (edizione Laterza, 2008).
11. Bourdieu, P; Coleman, J., S., (a cura di), (1991), “Social Theory for a Changing Society”, Westview, Oxford.
12. Cantiere Cultura, (2006), “Rapporto di ricerca n. 1”, Comune di Secinaro.
13. Cardone, A.; (2012), “Depositi della storia: i musei civici nell’Italia dell’Ottocento”, Phd thesis, Università degli Studi di Trento.
14. Cartocci, R.; Vanelli, V.; (2015), “L’Italia e le sue Regioni: una mappa del capitale sociale e della cultura civica in Italia”, Treccani, https://www.treccani.it/enciclopedia/una-mappa-del-capitale-sociale-e-della-cultura-civica-in-italia_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/.
15. Cerquetti, M.; Cutrini, E.; (2020), “The role of social ties for culture-led development in inner areas. The case of the 2016-2017 Central Italy earthquake”, *European Planning Studies*.
16. Charron N.; Lapuente, V.; Annoni, P.; (2019), “Measuring Quality of Government in EU Regions across Space and Time”, *Papers in Regional Science*.
17. Chastel, A.; (1980), “L’Italia, museo dei musei”, in *Capire l’Italia. I musei*, Touring Club Italia, Milano.

18. Chung, S., A.; Singh, H.; Lee, K., (2000), “Complementarity, Status, Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation”, in *Strategic Management Journal*”, 21.
19. Consiglio d’Europa, “Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul Valore dell’Eredità Culturale per la Società”, (CETS n.199), Faro, 27.X.2005.
20. Di Maggio, P., J.; Powell, W., W., (a cura di), (1991), “The New Institutionalism in Organizational Analysis”, University of Chicago Press, Chicago.
21. Donati, P.; (2013), “Sociologia della relazione”, Il Mulino, Bologna.
22. Durlauf, S., N.; Fafchamps, M.; (2004), “Social Capital”, *NBER Working Paper* No. 10485.
23. Evans, G., L.; (2003), “Hard-Branding the Cultural City – from Prado to Prada”, *International Journal of Urban and Regional Research*.
24. Evans, G., L.; (2009), “Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy”, *Urban Studies*.
25. Federculture; (2019), “Impresa Cultura: politiche, reti, competenze”, sintesi del 15° rapporto annuale.
26. Fondazione Symbola - Unioncamere; (2019), “Io sono Cultura 2019 – Rapporto 2019”, *I quaderni di Symbola*.
27. Fondazione Hubruzzo – Humana Analytics; (2020), “Indagine sperimentale sull’impatto della percezione della fiducia verso istituzioni, imprese e territorio: il caso Abruzzo”, estratto.
28. Francesconi, A.; Dossena, C.; (2016), “Learning to design cultural districts and learning from designing them”, *European Planning Studies*.

29. Frost-Kompf, H., A.; (1998), “Cultural Districts: the arts as a strategy for revitalizing our cities”, American for the Arts, Washington DC.
30. Fukuyama, F.; (1996), “Fiducia. Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità”, Rizzoli, Milano (edizione italiana).
31. Golinelli, G., M.; (2000 – 2003), “L’approccio sistemico al governo d’impresa”, Vol. I – II – III, Cedam, Padova.
32. Golinelli, C., M.; (2002), “Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi”, Giappichelli, Torino.
33. Goodwill (a cura di) per Fondazione CARIFE, (2004), “Studio di fattibilità distretto culturale provincia di Pescara”, Bologna.
34. Granovetter, M.; (1973), “The strenght of weak ties”, *American Journal of Sociology*, 78:6, 1369-1380.
35. Hinna, A.; (2014), “Tipologie di distretti culturali a confronto: politiche, governo e gestione”, atti del workshop *Distretti culturali: esperienze a confronto* (Fermo, 16 maggio 2014), in *Il Capitale Culturale: Studies on the value of Cultural Heritage*, Università di Macerata, Eum.
36. Istat, (2018), “Indagine sui musei e le istituzioni similari: musei, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali”, Short Survey.
37. Istat, (2019), “Indagine sui musei e le istituzioni similari: musei, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali statali e non statali”, Questionario.
38. Istat, (2020), “Indagine sui musei e le istituzioni similari”, Aspetti metodologici dell’indagine.

39. La Monica, D.; Maggio, T.; (2007), “Analisi delle politiche regionali in materia di sistemi museali: Dossier Abruzzo”, ricerca condotta da LARTTE (Laboratorio Analisi Ricerca Tutela Tecnologia Economia per il patrimonio culturale della Scuola Normale Superiore di Pisa).
40. Landry, C.; (2000), “The creative city”, Earthscan, Londra.
41. Lazzeretti, L.; (2012), “Creative industries and innovation in Europe: Concepts, measures and comparative case studies”, Routledge, Londra.
42. Le Blanc, A.; (2010), “Cultural Districts, a new strategy for Regional Development? The South-East Cultural District in Sicily”, *Regional Studies*, 44:7, 905-917.
43. Maffei, T.; (2014), “La rete museale”, in (a cura di) Cataldo, L.; (2014), *Musei e patrimonio in rete: dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Hoepli, Milano.
44. Marshall, A.; (1890), “Principles of Economics” Cosimo Inc, New York, 8° ed., (2009).
45. Mincer J. (1958), “Investment in Human Capital and Personal Income Distribution”, in *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press.
46. Mommaas, H., (2004), “Cultural Clusters and the Post-Industrial City: towards the remapping of Urban Cultural Policy”, *Urban Studies*.
47. Montella, M.; (2007), “I musei locali: problemi ed esigenze di sistema”, in *Aedon. Rivista di arti e diritto online*, No. 2, 2008 (testo della relazione discussa nel seminario Acri sulle Attività museali, tenutosi a Roma il 21 marzo 2007).

48. Montella, M., M.; (2014), “Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani”, in *Il Capitale Culturale: studies on the value of cultural heritage*, Vol. 10, Università di Macerata, Eum.
49. Moretti, A.; (2017), “The Network Organization: a Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance”, Palgrave Macmillan, Springer Nature, Cham.
50. Pencarelli, T.; Splendiani, S.; (2011), “Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing”, in *Il Capitale Culturale: studies on the value of cultural heritage*, Vol. 2, Università di Macerata, Eum.
51. Pinna, G.; (2004), “Reti e sistemi museali”, in *Nuova Museologia*, n. 10 (giugno 2004).
52. Polito, M., T.; (gennaio-dicembre 2006), “L’indagine della Corte dei Conti sui musei di enti locali”, in *Notiziario del Mibact*, a cura dell’Ufficio Studi, n. 80-82.
53. Porter, M., E.; (1998), “Clusters and the New Economics of Competition”, in *Harvard Business Review*, November-December.
54. Powell, W.; Smith-Doerr, L.; (1994), “Networks and economic life”, in Smelser, N., J.; Swedberg, R.; *Handbook of economic sociology*, Princeton, Princeton University Press.
55. Preite, M.; (2001), “Un modello di piano integrato d’area per la valorizzazione del patrimonio culturale diffuso. Applicazioni a due aree pilota: il distretto culturale di Castell’Azzara, Pitigliano, Sorano e il sistema dei castelli della Lunigiana”, in Florida, A.; (a cura di), *Beni culturali in Toscana. Politiche, esperienze, strumenti*, Franco Angeli, Milano.

56. Provan, K., G.; Kenis, P., N.; (2008), “Modes of network governance: structure, management and effectiveness”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
57. Putnam, R., D.; (2004), “Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America”, Il Mulino, Bologna.
58. Putnam, R., D.; (1993), “Le tradizioni civiche nelle regioni italiane”, Mondadori, Milano.
59. Regione Abruzzo (2015), “Documento metodologico su indicatori (di risultato e di output) e performance framework del PO”, allegato alla sezione 2.
60. Regione Abruzzo (2015, 1° versione), “Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020”, versione approvata il 29 luglio 2015.
61. Sabatini, F.; (2009), “Social capital as social networks: a new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences”, *The Journal of Socio-Economics*, 38, 429-442.
62. Sacco, P., L.; Pedrini, S.; (2003), “Il distretto culturale: mito o opportunità?”, EBLA centre, Dipartimento di Economia “S. Cogneetti de Martiis”, Università degli studi di Torino, working paper No. 05/2003.
63. Sacco, P., L.; Tavano Blessi, G.; (2005), “Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio”, in *Global & Local Economic Review*, Vol. VIII.
64. Sacco, P., L.; Ferilli, G.; Tavano Blessi, G.; Nuccio, M.; (2013), “Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts I: Theory”, *Growth and Change*.

65. Santagata, W., (marzo 2002), “Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth”, in *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26.1.
66. Seifert, S., C.; Stern, M., J.; (2005), “Natural Cultural Districts: Arts agglomerations in metropolitan Philadelphia and implications for cultural district planning”, Working Paper, Social Impact of the Arts Project, University of Pennsylvania. www.sp2.upenn.edu/SIAP/.
67. Schultz, T., W.; (1971), “Investment in human capital: the role of education and of research”, Free Press, New York.
68. Sinatra A.; Bernardi, C.; Gilodi, C., Moro D.; Tomberg, L.; (2002, a cura di), “Modelli innovativi di gestione del patrimonio museale in Lombardia. Prima Fase”, nel Rapporto di ricerca IReR-CERMEC, Irer, Milano.
69. Stanzani, S.; (2015), “Dimensions of social capital and subjective well-being: evidence from Italy”, *International Review of Sociology*, 25:1, 129-143.
70. Tamburini, P.; (2014), “I sistemi museali”, in (a cura di) Cataldo, L.; (2014), *Musei e patrimonio in rete: dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Hoepli, Milano.
71. Usai, A., (2015), “Il distretto culturale evoluto. Beni culturali e pianificazione del territorio nella sfida futura”, Altralinea Edizioni, Firenze.
72. Valentino, P., A.; (2003), “Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali”, Sperling & Kupfer, Milano.
73. Williamson, O., E., (1985), “The Economics Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting”, Free Press, New York.

SITOGRAFIA

- ultima visita dei seguenti siti: 11/04/2021

1. <https://www.istat.it/it/archivio/musei>
2. https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746917330_DM10_5_01.pdf
3. <http://musei.beniculturali.it/progetti/sistema-museale-nazionale>
4. <https://www.fondazionecariplo.it/it/progetti/arte/distretti-culturali/distretti-culturali.html>
5. <http://www.vallecamoniacultura.it/eventi-e-news/>
6. <https://www.distrettoculturalevaltellina.it/>
7. <http://www.culturaldistrictcremona.it/?lang=it>
8. http://www.mb.provincia.mb.it/distretti_culturali/index.html
9. <https://www.oltrepomantovano.eu/>
10. <https://reggedeigonzaga.it/>

11. <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazione/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/cultura/beni-culturali/piani-integrati-cultura>
12. <https://polomuseale.comune.giulianova.te.it/>
13. <http://www.comune.teramo.it/index.php?id=43&itemid=137>
14. <https://abruzzoturismo.it/it/polo-museale-santo-spirito-lanciano-ch>
15. https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1500733395.html
16. https://www.regione.abruzzo.it/system/files/dgr/2008/DGR563-2008_1.pdf
17. <http://www.gransassoliving.it/index.php?lang=it>
18. https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1461315141355_Distretto_Turistico_del_Gran_Sasso.pdf
19. <http://musei.beniculturali.it/struttura>
20. <https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-al-mibac-una-commissione-per-fare-rete-con-i-sistemi-territoriali>
21. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/working-papers/2019/the-european-regional-competitiveness-index-2019
22. <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%20italiane-edizione-20202021-0>
23. <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=26163>

24. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/99/nomenclatura-comune-delle-unita-territoriali-statistiche-nuts->
25. <https://fondazionecarispaq.it/wp-content/uploads/2020/07/Bilancio-esercizio-2019.pdf>
26. http://www.fondazionepescarabruzzo.it/dmdocumenti/doc_istituzionali/Bilancio%2031.12.2019.pdf
27. <http://www.fondazionetercas.it/wp-content/uploads/2020/07/Bilancio-di-esercizio-2019.pdf>
28. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/investment-policy/
29. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/