

LOMBARDIA

2010

RAPPORTO DI LEGISLATURA

FOCUS

**POLITICHE E STRUMENTI
DI VALORIZZAZIONE «A RETE»
DI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI**

**Antongiulio Bua, Alessandro Hinna
e Marcello Minuti**

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010



ISTITUTO REGIONALE
DI RICERCA
DELLA LOMBARDIA

FOCUS
**POLITICHE E STRUMENTI
DI VALORIZZAZIONE «A RETE»
DI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI**

Antongiulio Bua, Alessandro Hinna, Marcello Minuti

LOMBARDIA 2010

RAPPORTO DI LEGISLATURA



**GUERINI
E ASSOCIATI**

Indice

1.	Alcune sfide del sistema nazionale dei beni culturali	1
1.1.	La gestione come fattore di sviluppo	1
1.2.	Il governo «allargato» a livello locale	2
1.3.	Da innovazione formale a innovazione sostanziale: i fattori di spinta «interni» ed «esterni»	2
2.	Reti di cooperazione territoriale e sistemi integrati di offerta: una amplificatrice leva di sviluppo	3
3.	L'integrazione delle reti culturali: capacità operativa, valore sociale, legittimazione sociale	5
3.1.	Effetti sulla capacità operativa	5
3.2.	Effetti sul valore sociale	6
3.3.	Effetti sulla legittimazione sociale	7
4.	Un modello di riferimento per la gestione a rete	8
4.1.	L'ipotesi del distretto	10
4.2.	Il problema del coordinamento inter-organizzativo	11
5.	Verso un sistema nazionale di reti culturali	12
6.	Reti in Lombardia: il caso del sistema delle Ville del Nord-Milano	14
6.1.	La nascita del progetto	14
6.2.	Una riflessione sulle criticità del modello di valorizzazione «di partenza»	16
6.3.	Obiettivo generale: il cambiamento da produrre	18
6.4.	Obiettivi specifici: il modello all'avvio del sistema	19
	Bibliografia	23

1. Alcune sfide del sistema nazionale dei beni culturali

La politica italiana degli investimenti nel settore cultura è stata caratterizzata, in questo ultimo decennio, dalla realizzazione di una straordinaria quantità di progetti «infrastrutturali» legati ai beni culturali, dalla costruzione di nuovi musei e teatri alla ristrutturazione e adeguamento di vecchi edifici storici, monumenti e chiese. Fino a ora questa è apparsa, in larga misura, come una politica fortemente sentita dal territorio e assolutamente adeguata rispetto alla dotazione infrastrutturale di cui dispone il nostro Paese, ma che può essere utilizzata in misura molto limitata ai fini della valorizzazione e della fruizione pubblica.

A seguito dei suddetti interventi, la sfida che si sta aprendo ora è quella della gestione dei contenitori culturali. Non c'è dubbio, infatti, che a fronte di maggiori fabbisogni da parte delle amministrazioni locali in termini di risorse finanziarie per alimentare il processo di erogazione del servizio pubblico culturale, i segnali che da più versanti provengono in questo senso non siano del tutto incoraggianti: diminuisce il bilancio del MIBAC, diminuiscono i bilanci ordinari degli enti locali, diminuisce il FUS e, in generale, le altre fonti finanziarie pubbliche per il settore. Tutto ciò a fronte di un numero di «contenitori culturali» che la politica degli anni recenti ha contribuito ad aumentare, ma che, appunto, senza un adeguato sostegno tecnico ed economico alla gestione, rischiano di non poter raggiungere i propri fini o, addirittura, garantire la propria capacità di sopravvivenza, vanificando così gli sforzi economici finora sostenuti.

1.1. La gestione come fattore di sviluppo

Sembra dunque aprirsi uno scenario nel quale il tema della gestione del servizio pubblico culturale, ancorché non unico strumento sul quale agire, rappresenta di certo una leva sulla quale insistere ai fini dell'aumento degli effetti delle limitate risorse economiche a disposizione del settore. È stato dimostrato, in questo senso, come l'affidamento in gestione dei servizi culturali a soggetti di diritto privato, sebbene partecipati in diversa misura dall'ente pubblico (Ministero, Provincia, Comune ecc.), abbia rappresentato nel corso degli anni Novanta un meccanismo attraverso il quale alleggerire i costi organizzativi della burocrazia a favore di un servizio «quantomeno» orientato allo sviluppo e alla crescita. Sono nate così oltre 400 forme autonome di gestione dei servizi pubblici (locali) culturali che, per conto di un ente locale sempre responsabile dell'indirizzo e del controllo, hanno operato alla ricerca di parametri di efficienza ed efficacia, guidate (spesso) da professionalità gestionali aziendalistiche e, nei migliori casi, legate a vincoli di spesa definiti (il che ha rappresentato un meccanismo forzato di gestione efficiente).

Anche per questo, nel corso per esempio della programmazione comunitaria 2000-2006, molte Regioni, coscienti dell'importanza di questo tema, avevano previsto l'obbligo per i beneficiari dei finanziamenti di presentare, contestualmente ai progetti architettonici, un «Piano di gestione». Molto

spesso però i Piani di gestione hanno avuto il solo merito di facilitare l'ottenimento del finanziamento, non andando poi a rappresentare quella «guida alla gestione» utile a definire meccanismi di erogazione del servizio adeguati alle attese dichiarate. Perché? Semplicemente, riteniamo, per una difficoltà oggettiva di programmazione gestionale, in un settore ancora «tecnicamente immaturo». In questo sembra quindi evidenziarsi più in generale un problema legato al sostegno agli Enti locali nell'acquisizione di una logica di sistema, capace di adattare il processo decisionale pubblico alla complessità del sistema delle politiche culturali, implementando modelli di programmazione attraverso i quali l'amministrazione possa inserirsi nei territori di intervento, stabilendo adeguate relazioni con gli altri soggetti pubblici e privati e alimentando sistemi d'azione variamente configurati in ordine al tipo d'intervento da porre in essere.

1.2. Il governo «allargato» a livello locale

A livello di amministrazioni territoriali, è infatti sempre più attuale la necessità di definire e attuare un «governo allargato» della società e della comunità locale, tale da proporre le singole amministrazioni non più come «enti monocentrici» ma come «realità policentriche», capaci di sfruttare appieno l'autonomia ottenuta e in grado di far emergere le potenzialità e le risorse che le varie categorie di stakeholder locali possono offrire loro. In questa logica, le istituzioni locali vengono (o dovrebbero venire) progressivamente assunte a ruolo di *policy entrepreneur* (Robert, 1992) attraverso:

- il sostegno alle proposte di loro gradimento;
- la leadership dei processi d'innovazione nella gestione del governo locale;
- la facilitazione e la mediazione delle coalizioni territoriali.

Occorre perciò che mutino le competenze del decisore, le quali non possono più essere esclusivamente tecniche, data la necessità che le stesse si rivolgano al sistema delle interazioni locali, alla distribuzione delle risorse tra gli attori, ai loro interessi e alle loro logiche d'azione. In questo, però, e l'evidenza empirica sembra in molti casi dimostrarlo, le amministrazioni locali si trovano in difficoltà, dimostrandosi spesso incapaci di interpretare compiutamente il ruolo e i compiti a esse attribuiti, tra l'altro spesso incompatibili con i vincoli di natura dimensionale e organizzativa connessi all'elevata frammentazione del sistema italiano delle autonomie locali. A ciò si aggiunga, poi, la non rara attribuzione formale di competenze spesso onerose senza un'adeguata previsione a livello centrale di risorse economiche e tecniche necessarie all'attuazione delle stesse.

1.3. Da innovazione formale a innovazione sostanziale: i fattori di spinta «interni» ed «esterni»

Diversi sono i fattori di natura professionale, organizzativa e culturale, che paiono oggi tuttavia ostacolare il legame automatico di consequenzialità tra *innovazione normativa* e *innovazione organizzativa*, evidenziando come la prima

sia condizione certo necessaria al cambiamento, ma tuttavia non sufficiente per un passaggio da una trasformazione puramente formale a una trasformazione sostanziale. Per questo, occorre spostare l'enfasi del dibattito sulla riqualificazione dell'offerta culturale dalla scelta del modello giuridico alla definizione del progetto istituzionale e, quindi, ai problemi di acquisizione e riconfigurazione delle competenze individuali e organizzative capaci di sostenere e alimentare il cambiamento atteso.

Nello specifico, il problema teorico e applicativo che ricerca e prassi devono ormai porsi è quello di analizzare il problema del cambiamento e della innovazione delle aziende culturali pubbliche in un paradigma di «contestualità coerente», di cui la qualità formale dell'assetto amministrativo è elemento importante ma non unico, necessitando altresì specifiche condizioni che riguardano più complessivamente il sistema di attori e relazioni interne ed esterne alle singole aziende, tali da mantenere sempre alto il livello di attenzione e tensione allo sviluppo atteso.

Perché ciò avvenga, necessita quindi una particolare combinazione di fattori (leve) di cambiamento esterni e interni al sistema aziendale, capaci nel tempo di alimentarsi gli uni con gli altri, in un processo continuo di aggiustamento e sviluppo.

Una importante leva (esterna) di cambiamento e sviluppo delle aziende culturali è certamente legata alla capacità che il «sistema paese» ha di identificare e attuare politiche capaci di avviare, indirizzare e sostenere attivamente le dinamiche di miglioramento e sviluppo delle condizioni di gestione dei beni e delle attività culturali. Ne è un esempio la definizione di sistemi di finanziamento capaci di incoraggiare la ricerca di soluzioni tese all'efficienza e all'efficacia (in quanto, per esempio, basati su concetti quali premialità, performance, merito).

Rappresentano invece leve interne quelle legate ai sistemi di gestione della «macchina» aziendale: dai sistemi di pianificazione e controllo, alle modalità di gestione del personale, fino ai processi di organizzazione e regolazione delle funzioni aziendali (conservazione, ricerca, valorizzazione, promozione ecc.). Ossia, quel patrimonio di idee, conoscenze, strumenti, tecniche che – sperimentate con successo in altri settori dell'economia – potrebbero, se adottate nella gestione del bene culturale, contribuire al raggiungimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia attesi.

2. Reti di cooperazione territoriale e sistemi integrati di offerta: una amplificatrice leva di sviluppo

Accennata l'importanza che rivestono i «fattori esterni» e i «fattori interni» nella determinazione del successo delle aziende culturali pubbliche (ACP), l'osservazione delle imprese nel loro contesto di riferimento permette di aggiungere alle riflessioni precedenti alcuni elementi analitici di interesse. Ogni impresa, infatti, opera in un contesto specifico di relazioni di influenza (oltre che di scambio di input e output) con l'ambiente circostante. Un'azienda culturale pubblica, in particolare, si contraddistingue per un intenso scambio di conoscenze tra l'interno e l'esterno dei propri confini, nei confronti degli utenti, degli altri opera-

tori culturali, della comunità locale e dei suoi rappresentanti, e, addirittura, in senso temporale, prolunga la propria azione verso le generazioni future.

Il tema della rete a oggi costituisce uno schema interpretativo particolarmente diffuso, utilizzato con riferimento ai nuovi processi di produzione immateriale (Rullani, 2004; Varian, 1998) e in relazione alle nuove dinamiche del mercato del lavoro (Bonomi, 1997). Anche nella letteratura internazionale in materia di gestione del patrimonio culturale, le «reti» hanno da tempo assunto un ruolo di primo piano (Baroncelli e Boari, 1999).

Sono questi, in effetti, modelli di gestione ormai avviati (anche nel caso italiano) già a partire dalla metà degli anni Novanta (Bagdadli, 2001), pur assumendo forme e denominazioni diverse in funzione di frequenza, densità, tipologia e organizzazione delle relazioni dei soggetti che li costituiscono.

Reti, sistemi, poli museali e distretti culturali, sono termini ormai indissolubilmente legati al tema della valorizzazione del patrimonio culturale del Paese, rappresentando forme organizzative di cooperazione confacenti, in linea teorica, ad alcune caratteristiche distintive del sistema dei beni culturali italiani come, per esempio, la sua distribuzione capillare e il forte legame con la tradizione artistica e storica dei singoli territori locali.

Le reti operano, in questo senso, una semplificazione della frammentata realtà italiana, permettendo di concentrare risorse finanziarie e tecniche su ambiti territoriali omogenei, piuttosto che su singole istituzioni. Rispetto ai fattori esterni, inoltre, come già accennato, le aziende culturali di una rete rispondono con maggiore flessibilità e rapidità, contando sulla cooperazione e sulle dimensioni del sistema.

Una gestione a rete di beni e attività culturali può interessare, secondo le principali esperienze osservabili nel contesto nazionale e internazionale, sia attività di back office (integrazione interna), attraverso la condivisione delle scelte e delle pratiche di gestione tra i vari attori del sistema, responsabili delle scelte strategiche e gestionali; sia attività di front office, con effetti diretti sulla fruizione dei beni o delle attività offerte; sia, da ultimo, la integrazione con altre filiere, pubbliche o private, finalizzata a restituire alle politiche culturali un valore di sviluppo economico locale.

Le scelte operate a livello di rete, quindi, hanno impatti diretti sulle singole ACP che le partecipano con effetti potenziali su ciascuna delle tre dimensioni strategiche che caratterizzano la sostenibilità nel tempo di ogni organizzazione di natura no profit:

- *capacità operativa* – la rete incide sulla produttività e l'efficienza dei processi attivando alcuni driver di costo e sfruttando i bassi costi di transazione che contraddistinguono l'assetto organizzativo. Al contempo la diffusione delle conoscenze contribuisce a promuovere la motivazione delle risorse umane, stimolando il confronto tra le persone e, in definitiva, incoraggiando l'apprendimento organizzativo e la diffusione dell'innovazione;
- *legittimazione sociale* – la rete, in virtù della sua estensione e della varietà interna (dovuta alle diversità che contraddistinguono le aziende culturali, peculiarità incompressibili e spesso testimonianza di una sedimentazione

storica sul territorio) può aggregare facilmente le migliori energie e progettualità della comunità locale, contribuendo a svilupparne il senso di coesione sociale del territorio;

- *valore sociale* – il raggiungimento di una massa critica, capace di irrobustire i processi aziendali e attrarre livelli elevati di domanda, permette inoltre di moltiplicare gli effetti sul territorio delle politiche culturali. Si tratta di una ricaduta diretta (relativa al settore culturale) e indotta (sui settori attigui, come spesso avviene per il turismo).

Il successivo paragrafo approfondisce gli effetti delle reti su queste tre dimensioni strategiche.

3. L'integrazione delle reti culturali: capacità operativa, valore sociale, legittimazione sociale

La rete si pone, sotto il profilo logico e metodologico, in una posizione intermedia tra i fattori esterni e i fattori interni, andando a rispondere, contemporaneamente o alternativamente, a un pluralità di obiettivi, quali per esempio: rendere più efficace (arricchendo la qualità e la varietà dei servizi offerti) ed efficiente (attraverso economie di rete e di scala) la produzione di cultura; potenziare gli impatti della filiera produttiva e permettere lo sviluppo o la nascita di nuove imprese, ampliando con ciò l'offerta complessiva e la diffusione della logica reticolare; aumentare la stessa capacità di autofinanziamento del settore, sia attraverso donazioni e sponsorizzazioni sia attraverso l'autofinanziamento; accrescere la capacità attrattiva del territorio attraverso un incremento della sua qualità complessiva e del suo capitale sociale (Valentino, 2003).

3.1. Effetti sulla capacità operativa

La rete è potenzialmente destinata a produrre quattro tipi di economie:

- economie di scala – le reti facilitano il perseguimento di economie di scala equilibrando i livelli di sfruttamento della capacità produttiva (scala) tra le aziende collegate. In ragione delle caratteristiche dell'offerta culturale (per esempio: stagionalità, particolare ciclo di prodotto ecc.) (Troilo, 2002) è frequente un uso inferiore al livello ottimale della capacità produttiva. Gli assetti reticolari possono, attraverso una funzione di riequilibrio interno, colmare (fino alla saturazione) i livelli di utilizzo della capacità produttiva, attraverso l'aumento diretto della produzione o in funzione di un generale incremento nei livelli di domanda (o a causa di un aumento della domanda specifica di quella istituzione, o per via della crescita della domanda diffusa del territorio), assorbendo i costi fissi, cioè ripartendoli su più unità di prodotto;
- economie di raggio d'azione – le reti, al di là delle normali collaborazioni di mercato, prevedono la condivisione di risorse, processi e politiche. Sotto il

profilo strettamente economico ciò configura il ricorso e il perseguimento di economie di raggio d'azione, poiché, nella produzione di due o più output diversi, si possono realizzare dei vantaggi economici (Di Martino e Parolini, 1998). Riguardo alle risorse materiali, condizione necessaria per la diversificazione è l'esistenza, all'interno della rete, di una capacità produttiva insatura; per le risorse immateriali, come i marchi, tale vincolo non si presenta. La particolarità di tali economie nel sistema culturale consiste in economie di raggio d'azione motivate da ragioni extraeconomiche (Dubini, 1999);

- economie di apprendimento – le reti, attraverso la capacità di stimolare l'innovazione e la creatività (in qualche modo incoraggiata da una forma implicita di concorrenza interna), inducono rapidi processi di apprendimento (Hayes e Allison, 1998). Da tale incremento di conoscenza si producono riduzioni talvolta regolari e prevedibili dei costi unitari dell'output prodotto, al crescere del volume di produzione cumulato. La fonte primaria di tali economie risiede chiaramente nella capacità di apprendimento delle persone (Estes, 1970; Utterback, 1971; Kale *et al.*, 2000; Denicolai, 2008), per lo svolgimento più rapido o più efficace (maggiore qualità) delle procedure, a fronte di una riduzione dei costi;
- economie di transazione – le scelte di internalizzazione, esternalizzazione, collaborazione, dipendono massimamente dal confronto tra costi di coordinamento (nel caso di internalizzazione) e costi di transazione (nel caso di esternalizzazione). La composizione delle scelte che le diverse unità svolgono all'interno di una rete deve fare i conti con la complessità informativa, la specificità delle risorse e i comportamenti opportunistici o inadeguati che i diversi operatori possono tenere. Meccanismi di controllo sovra-ordinato possono influenzare positivamente i flussi informativi, incentivando lo scambio e proteggendo l'innovazione; la creazione di un ambiente sociale fiduciario consente inoltre di ridurre i vincoli che la specificità delle risorse produce, favorendo reti di influenza informali ed extra contrattuali che disincentivano i comportamenti opportunistici, attraverso meccanismi di esclusione o penalizzazione in riferimento all'adesione alla rete.

3.2. Effetti sul valore sociale

Nello specifico caso delle reti culturali il *valore sociale* traduce il cosiddetto valore della rete in un insieme di benefici che le aziende culturali, con le loro formule di funzionamento e la loro domanda specifica, possono trasformare in fonti di migliori condizioni di efficacia dell'azione. Tale valore si sostanzia nell'integrazione dei sistemi di offerta culturale e nell'integrazione delle politiche e delle pratiche di comunicazione, promozione e informazione, come leve per rispondere a due ordini di obiettivi:

- accrescere gli standard di qualità della fruizione culturale;
- rendere visibile, informare, comunicare il patrimonio culturale delle aziende della rete in maniera unitaria, semplificando i percorsi informativi e cognitivi dell'utente.

L'offerta culturale proveniente dalle singole aziende, difatti, seppur rinforzata da una migliore capacità operativa (vedi *supra*), rischia di frammentarsi in proposte culturali sconnesse e incapaci di trarre vantaggio dalle relazioni che la rete consente. Le ragioni che spingono verso l'adozione di un assetto reticolare sono pertanto, nel caso specifico del settore culturale, anche di natura extra-economica, come già accennato in precedenza (Dubini, 1999).

Le caratteristiche del settore in Italia, in particolare, segnato dalla frammentarietà e dalla ricchezza delle proposte e dei luoghi di cultura, unitamente a un rapporto tra domanda e offerta altamente variabile e disomogeneo («sensazionalismo» di eventi mediatici a fronte di carenza di mezzi per promuovere risorse culturali di sicuro valore scientifico e artistico) (Settis, 2002), spingono verso un tipo di integrazione che manifesti chiaramente dei benefici per i visitatori – utenti sia con riferimento alla qualità dei servizi, sia in relazione alla comunicazione e all'informazione dell'offerta culturale.

3.3 Effetti sulla legittimazione sociale

In relazione all'ultima dimensione indagata, ovvero la *legittimazione sociale*, si rileva che esiste, in maniera del tutto peculiare per il comparto culturale, un'integrazione che oltrepassa i confini della rete di aziende, per incorporare esigenze del territorio e della comunità cui si rivolge, fino a incidere nettamente sulle dinamiche di funzionamento delle reti inter-aziendali. È, in fondo, proprio questa sorta di osmosi tra rete aziendale e rete territoriale e collettiva a segnare profondamente il particolare assetto delle reti culturali.

La rete culturale pertanto, attraverso il perseguimento della legittimazione sociale degli operatori (diretti, come le aziende, e indiretti, come le amministrazioni pubbliche di riferimento), si arricchisce di alcuni elementi peculiari:

- la corrispondenza tra assetto organizzativo e vocazione di sviluppo: la rete appare lo strumento organizzativo più idoneo a contemperare esigenze diverse (culturali, economiche e sociali), orientandole alla medesima finalità di sviluppo;
- la correlazione tra rete e dimensione territoriale della cultura: l'estensione inter-organizzativa, in altre parole, sostanzia l'ampliamento delle conoscenze, la fecondazione culturale incrociata tra gli attori e appare idonea ad attrarre le progettualità del territorio;
- la necessità della rete come superamento delle debolezze strutturali del settore: si fa riferimento ai connotati, se si vuole, macroeconomici della cultura, in cui molti (Bobbio, 1991) ravvisano un'intrinseca e patologica condizione di insufficiente robustezza economica.

In virtù dei benefici che può contribuire a soddisfare sul piano intra-reticolare e sulla scorta dei processi che può innescare e rafforzare sul piano territoriale la rete costituisce, in definitiva, una grande opportunità per le ACP, perché in essa queste possono avvalersi di ulteriori risorse di sviluppo, aggiuntive rispetto al loro tradizionale funzionamento (Gulati, 1999). Altresì la rete esige una nuova cultura or-

ganizzativa, orientata alla massimizzazione del suo valore e capace di incidere all'interno delle singole aziende (rinnovando le fonti del vantaggio competitivo) così come sulla qualità delle dinamiche di rete (Gomes e Casseres, 2003).

Con un'intensità altamente variabile, ma innegabile (Asheim, 1999), si rafforza l'ambiente economico e socioculturale attraverso lo sviluppo di una nuova atmosfera cooperativa, arricchita dalla peculiarità che ogni realtà organizzativa possiede.

Il processo di valorizzazione culturale delle reti di ACP ha, nell'esperienza italiana, spesso fortemente rinunciato a un accentrato operativo per procedere verso una integrazione (convergenza) soprattutto strategica, al fine di coordinare le diverse attività senza snaturare l'identità dei nodi. Il basso livello di integrazione, in altre parole, è stato spesso il frutto di un timore di natura culturale, degli operatori come del legislatore, che hanno ravvisato in forme accentuate di integrazione il rischio di uno snaturamento delle funzioni e degli obiettivi delle ACP.

4. Un modello di riferimento per la gestione a rete

Appare dunque evidente dalle brevi considerazioni sopra svolte che l'intensità delle relazioni e, quindi, il livello di integrazione che si stabiliscono all'interno di una rete culturale determinano prepotentemente i possibili scenari di risultato. A questo proposito, emergono diverse possibilità/livelli di integrazione strategica del sistema d'offerta culturale. Esistono, infatti, esempi di (Hinna e Minuti, 2009):

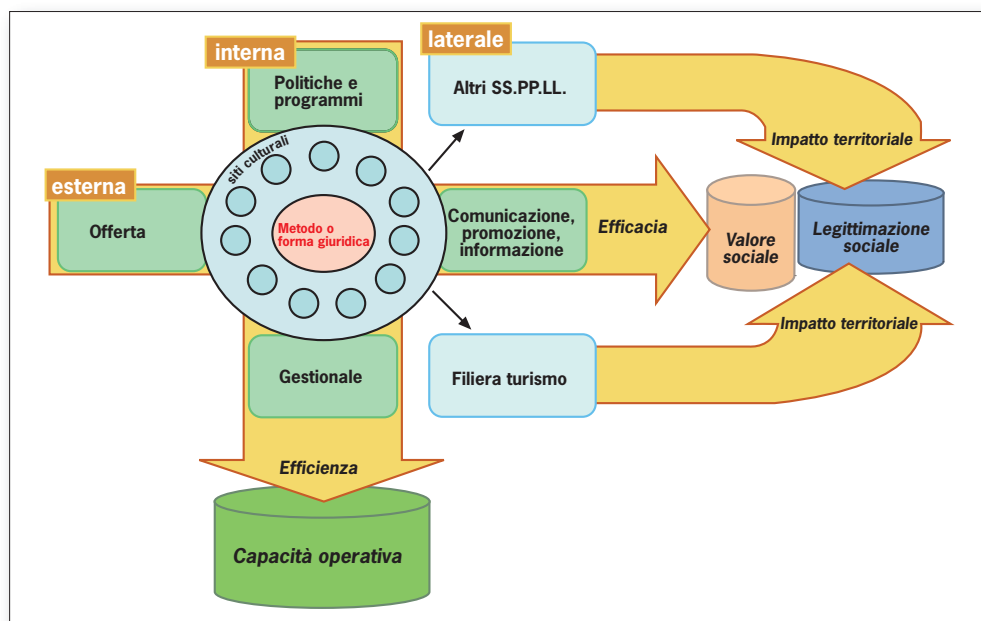
- integrazione delle politiche e dei programmi e, quindi, realizzazione di attività finalizzate a definire «a monte» strategie di intervento che contribuiscano a realizzare un processo decisionale unitario e condiviso tra i soggetti partecipanti alla rete;
- integrazione della gestione e, quindi, condivisione e messa a sistema dei processi di produzione, cioè delle funzioni aziendali che compongono le singole filiere;
- integrazione dell'offerta culturale/standard di servizio attraverso modalità di funzionamento e di offerta di natura e caratteristiche integrate;
- integrazione delle politiche di comunicazione, informazione e promozione, al fine di restituire un'immagine di offerta specifica del territorio;
- integrazione con le altre politiche pubbliche per il territorio;
- integrazione con la filiera delle imprese private, prime fra tutte quelle del settore turistico.

Queste sei fattispecie di integrazione, che possono essere interpretate come sei possibili linee strategiche di integrazione, possono essere raggruppate per tipologia così come rappresentato nella figura 4.1. Nell'integrazione di tipo «interno» si classificano quelle linee di integrazione (le prime due) «nascoste», non visibili all'utente finale e che – a tutti gli effetti – afferiscono al funzionamento

interno della macchina aziendale; nell'integrazione di tipo «esterno», invece, si inseriscono le due linee di integrazione «visibili» all'utente finale e che sembrano poter qualificare l'immagine, la percezione e la fruizione del servizio culturale da parte dell'utenza. Infine, nella cosiddetta integrazione «laterale» si posizionano quelle linee di integrazione capaci di allargare il campo di azione delle aziende culturali (componenti la rete) mediante progetti di collegamento con gli altri servizi pubblici e privati di interesse.

Come già osservato, e come la figura tende a riproporre, alla classificazione proposta tra integrazione *interna*, *esterna* e *laterale* possono essere legati gli obiettivi di base del triangolo strategico dell'ACP: capacità operativa, valore sociale, legittimazione sociale. Il rafforzamento delle dimensioni di cooperazione interna, infatti, produce risultati in termini di efficienza gestionale e dunque contribuisce alla capacità operativa della singola ACP e della rete. Così come una migliore organizzazione del servizio di rete (integrazione dell'offerta) e migliori strategie e strumenti di informazione, di comunicazione e anche di promozione integrata, sembra possano contribuire a un tendenziale miglior approccio nei confronti del visitatore/utente e dei suoi fabbisogni, rafforzando in tale modo l'efficacia dell'azione e contribuendo alla crescita del valore sociale/culturale restituito alla collettività. Infine, l'allargarsi dello spettro di azione della rete culturale a dimensioni di contesto più ampie, aiutando le ACP componenti il sistema a uscire dalla autoreferenzialità che spesso caratterizza il settore specifico, sembra poter rappresentare un ingrediente sicuramente utile per l'innalzamento della legittimazione sociale della singola ACP, e della rete tutta.

Figura 4.1 Reti culturali: le dimensioni di integrazione



Fonte: nostra elaborazione

4.1 L'ipotesi del distretto

Riflessioni diverse sono, invece, alla base del recente interesse per la formazione di *distretti culturali*, intesi come sistemi territorialmente delimitati di relazioni, che integrano il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali – sia materiali che immateriali – con altri settori produttivi che a quel processo sono connessi. Due sono, in questo caso, le ipotesi di partenza:

- la «microeconomia» dell'azienda culturale è strutturalmente in perdita, mentre la «macroeconomia» del territorio che la contiene è fortemente in attivo, grazie, per esempio, al volume di spesa turistica e di servizi ai cittadini (Fuortes, 1999);
- in un territorio esiste un variegato insieme di benefici connessi alla disponibilità di beni culturali. Diviene, quindi, importante la capacità di valorizzazione del rapporto tra bene culturale e sviluppo economico territoriale, attraverso l'integrazione della filiera produttiva di tali beni con i circuiti economici e sociali locali.

Su questi presupposti la letteratura specialistica – in particolare quella economica – parla con entusiasmo dell'opportunità e dell'importanza della formazione di aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale, affrontando il tema del distretto come cluster di attività o, alternativamente, come «obiettivo progettuale» e, quindi, come risultato perseguibile tramite una specifica azione di policy.

Con particolare riferimento al tema dei distretti culturali, pertanto, va rilevato come l'uso di tale terminologia non sia del tutto coerente con il concetto di distretto industriale. In proposito, pur rinviando ad altri la rassegna dei differenti significati indicati con il nome di «distretto culturale» (Sacco e Pedrini, 2003), vale la pena evidenziare qui alcuni elementi comuni a tutte le definizioni date, che sono:

- il comune riferimento a network attivati non solo tra attori omogenei (come nel caso precedentemente citato), ma tra attori o gruppi di attori tra loro eterogenei sotto il profilo delle tecnologie impiegate e/o dei bisogni soddisfatti (integrazione di più filiere produttive che in maniera più o meno diretta interagiscono con la filiera della valorizzazione dei beni e delle attività culturali);
- l'uso del termine (distretto culturale) anche in un quadro di progettualità locale e, quindi, in presenza di interdipendenze artificialmente create da un attore esterno, sia esso Stato, Regione o Ente locale.

Sebbene, quindi, stando al primo dei punti indicati, la trasposizione del termine trovi giustificazione nella possibilità di delineare una filiera produttiva del processo di valorizzazione dei beni culturali alla quale partecipano (direttamente o indirettamente) altre filiere produttive, rimane il fatto che le esperienze italiane a oggi classificate come distretti culturali possono non nascere

– stando al secondo dei punti qui sopra indicati – da una spinta *naturale e volontaria* dei diversi attori ad aggregarsi, integrandosi spontaneamente nel processo di valorizzazione dei beni e delle attività culturali; elemento questo che, al contrario e dal punto di vista teorico, caratterizza l'assetto di rete di tipo industriale.

4.2. Il problema del coordinamento inter-organizzativo

È utile rilevare come le sperimentazioni di network e reti culturali sinora avviati dimostrano una difficoltà oggettiva di regolazione dei rapporti e di organizzazione dei processi decisionali. Nei vari casi, con intensità crescente passando dalla rete tra istituzioni culturali omogenee a reti tra istituzioni culturali tra loro disomogenee e, infine a sistemi di cooperazione tra istituzioni culturali e altri soggetti pubblici o privati (profit o no profit) del territorio, appare chiara la difficoltà di stabilire *ex ante* un efficiente sistema di accordi.

In particolare, data la varietà delle soluzioni potenzialmente attivabili, e date anche le notevoli implicazioni che queste hanno sotto il profilo della flessibilità operativa, dei costi di costituzione e dei costi di gestione, crediamo che nella valutazione di progetti mirati allo sviluppo di sistemi territoriali cultural driven, manchi il più delle volte la competenza adeguata alla realizzazione di un giusto equilibrio tra *fabbisogno di integrazione e meccanismi di coordinamento* delle relazioni che il sistema dovrebbe gestire. Le sperimentazioni di network culturali osservati dimostrano come la regolazione dei rapporti e l'organizzazione dei processi decisionali rappresenti la principale problematica progettuale.

Più precisamente, mentre le forme di rete tra istituzioni omogenee, generalmente finalizzate all'ottenimento di economie di scala per la gestione di attività di comunicazione e/o organizzazione di mostre ed eventi, sembrano presentare problemi di coordinamento non particolarmente rilevanti, il passaggio a forme di collaborazione con imprese o altre istituzioni preposte alla conservazione e valorizzazione del patrimonio sembrano trovare, invece, nel «coordinamento» l'ostacolo maggiore alla loro effettiva implementazione. D'altro canto, sul piano anche teorico, tali evidenze paiono giustificate: il passaggio da una rete tra soggetti omogenei a una con attori eterogenei inevitabilmente determina un *aumento del fabbisogno di integrazione* del sistema, quale funzione crescente sia del grado di interdipendenza complessiva di rete, sia del livello di complessità informativa necessaria alla gestione della stessa.

In altri termini: dato uno specifico orientamento strategico di rete, la scelta del modello di governance del network e, quindi, l'opportunità di implementazione di un set di strumenti formali di governo delle relazioni, alternativi o complementari a quelli di natura sociale, dipende (direttamente) dal fabbisogno di integrazione del network e (indirettamente) dalla complessità informativa degli scambi che lo caratterizzano. È questo un problema di progettazione organizzativa che – anziché focalizzarsi sugli attori oggetto dell'azione orga-

nizzativa – si concentra sul sistema di relazione tra gli attori e, quindi, nel caso di specie a livello delle relazioni inter-organizzative.

Dato quindi un certo numero di attori potenzialmente partecipanti alla rete, le scelte di progettazione riguarderanno principalmente il modello di governance della rete e, quindi, la scelta dei meccanismi di coordinamento delle relazioni di rete capaci di soddisfare il suo fabbisogno complessivo di integrazione, dato dall'esigenza di coerenza (compatibilità, complementarità, sinergia) dei comportamenti dei soggetti del sistema che si va costituendo o implementando. A tale proposito, la letteratura organizzativa propone una vasta tassonomia di soluzioni, operando un distinguo tra *meccanismi informali* e *meccanismi formali*. I primi, non trovano espressione esplicita e formalizzata, ma piuttosto si basano su accordi verbali e sul riferimento a norme sociali comunemente condivise (Comacchio, 2003) dando vita a cosiddette *reti sociali* d'impresa (Grandori, 1999). Si parla invece di *meccanismi formali*, qualora le imprese della rete regolino le loro relazioni di cooperazione e scambio attraverso accordi ufficializzati in documenti o istituzioni di diversa natura (mercati assistiti dalla burocrazia o mercati-b), definendo così non solo gli obblighi reciproci a carattere patrimoniale, ma anche una serie di obbligazioni di comportamento, di diritti reciproci di informazione, decisione e controllo (Grandori, 1999). Nell'ampia varietà di tipologie di accordo formale possibile, si usa poi distinguere tra meccanismi contrattuali equity e non equity che danno vita, rispettivamente, a reti *proprietarie*, e a reti *burocratiche* (Grandori e Soda, 1995).

5. Verso un sistema nazionale di reti culturali

Particolare rilevanza assume, nell'analisi dei sistemi di rete e di una loro reale applicabilità nelle dinamiche dello sviluppo locale, la recente evoluzione della normativa nazionale di riferimento per la concessione in gestione dei servizi aggiuntivi museali.

Come è noto la l. 4/1993 (cd. Legge Ronchey) introduceva in maniera organica nella previsione normativa la possibilità di concedere ai privati l'erogazione di servizi cd. «aggiuntivi» necessari ai fini di una completa fruizione dei luoghi culturali (librerie, servizi di riproduzione, di didattica, di ristorazione, e anche di biglietteria ed eventuale vigilanza). L'evoluzione legislativa degli anni Novanta ha sempre confermato l'intendimento di includere i privati nella gestione del patrimonio culturale, ferma restando la titolarità delle funzioni in capo ai soggetti pubblici (anche qui intervenendo segnatamente, per esempio con il d.lgs. 112/98 per il riordino delle funzioni tra Stato e Regioni e, successivamente, con la l.cost. 3/2001).

Nonostante siffatto impianto normativo, non sono mancate nel corso degli anni difficoltà attuative che, seppure non pregiudicando la cultura della collaborazione pubblico-privato, hanno certamente segnalato l'esistenza di criticità nella concreta gestione dei servizi, da più parte additate (si vedano a titolo me-

ramente esemplificativo l'indagine del 2005 della Corte dei Conti, sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato, Collegio II, Delibera 25/2005/G del 12 dicembre 2005 sull'attuazione della normativa in esame e l'esposto presentato da Confcultura per presunte incongruità nelle procedure per l'aggiudicazione dei servizi museali).

Recentemente è stato il D.M. del 29 gennaio 2008 (G.U. n. 88 del 14 aprile 2008) a intervenire direttamente sulle «modalità di affidamento a privati e di gestione integrata dei servizi aggiuntivi presso istituti e luoghi della cultura». Il provvedimento discende direttamente da quanto stabilito dall'art. 14 del D.L. 1 ottobre 2007, n. 159, convertito, con modificazioni, dalla l. 222/2007, che rimandava per l'appunto a un decreto ministeriale la disciplina dell'organizzazione integrata dei servizi aggiuntivi.

In questa rinnovata cornice, estremo rilievo assume il concetto di gestione integrata. La nuova normativa, che sta trovando concreta applicazione nei primi bandi emanati dalle Direzioni Regionali del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, porterà presto a individuare sul territorio nazionale una serie molto numerosa di sistemi culturali a rete, frutto di alcune rilevanti previsioni che la norma dedica all'integrazione tra siti e tra servizi. Una prima interessante esperienza realizzata dalla Direzione del Lazio del MIBAC riguarda il bando del Polo di Ostia Antica, dove nel «pacchetto» di concessione sono stati inseriti, accanto al sito archeologico di Ostia (attrattore principale), alcuni siti «minori» (Castello di Giulio II, Necropoli di Isola Sacra, Porto di Traiano); e dove, insieme ai servizi «potenzialmente a reddito» (bookshop, biglietteria, punto di ristoro, parcheggio), sono stati inseriti nella concessione servizi di carattere non commerciale (la didattica, la comunicazione, ecc.). A breve verrà inoltre emanato il bando per il Polo Tiburtino, che pone alla sua base l'integrazione tra quattro siti (Villa d'Este, Villa Adriana, Tempio d'Ercole e Villa Gregoriana, quest'ultima in concessione al FAI) e servizi.

La possibilità di affiancare ai siti «attrattori» siti «minori», esplicitazione operativa dell'integrazione cd. orizzontale, deriva direttamente da alcune previsioni della nuova norma, che prevedendo un maggiore aggio di biglietteria e dunque garantendo un maggior introito al concessionario del servizio, permette di ipotizzare la realizzazione di un servizio di maggiore qualità; inoltre, grazie anche alla possibilità di gestire i suddetti servizi a livello di sistema integrato, si evidenzia la possibilità di valorizzare i benefici economici derivanti dalla gestione dei servizi nei siti di sicuro introito (cd. «attrattori») favorendo l'erogazione di servizi aggiuntivi anche ai cosiddetti «siti minori» che, per la domanda molto bassa di visitatori, non sono economicamente convenienti per i concessionari privati. Quella della gestione in rete è, infatti, una specifica indicazione del decreto di riforma (DM 29 gennaio 2008, art. 4) che, proprio attraverso la messa in rete sia dei servizi sia dei luoghi della cultura, intende perseguire gli obiettivi di migliori condizioni di valorizzazione e, dunque, di fruizione pubblica dei beni.

La riforma dei servizi aggiuntivi inoltre, nel più ampio tema dell'integrazione a rete, si pone alcuni obiettivi di crescita del settore, dichiarati dalla successiva Circolare applicativa (Circolare MIBAC del 5 febbraio 2008):

- consentire di sviluppare attività economicamente valide e impegnare imprese economicamente solide;
- convogliare nel settore dei beni culturali una quantità crescente di risorse private;
- creare una maggiore attenzione alle necessità di valorizzazione dei siti cosiddetti minori;
- porre le basi per una valutazione dei risultati raggiunti dalle gestioni, in funzione del meccanismo di durata quadriennale, rinnovabile per altri quattro anni.

Il concessionario dei servizi dovrà comunque adeguarsi al rispetto delle prescrizioni in materia di standard di valorizzazione (come previsti dall'art. 114 del Codice dei Beni Culturali) e al rispetto dei livelli minimi indicati dalla carta dei servizi di ogni istituto della cultura.

L'integrazione tra siti, tornando al modello di riferimento, inciderà in modo particolarmente significativo sulle dimensioni di:

- integrazione delle politiche di promozione e informazione, in quanto saranno concessi in gestione i servizi informativi, la definizione di strategie di comunicazione integrata ecc.;
- integrazione dell'offerta, in quanto per mezzo di un gestore unico sarà possibile ottenere migliori livelli standard di funzionamento dei vari siti;
- integrazione della gestione, in quanto mediante un unico gestore dei servizi di accoglienza potranno facilmente essere raggiunte economie di scala e di scopo;
- integrazione con altri servizi pubblici, poiché ai gestori verrà data delega per la definizione di alcuni prodotti come i pacchetti didattici;
- integrazione con il sistema turistico, in quanto particolare attenzione verrà dedicata dai bandi alla definizione di pacchetti di commercializzazione.

6. Reti in Lombardia: il caso del sistema delle Ville del Nord-Milano

In quest'ultimo capitolo si vuole dare conto di una esperienza di integrazione tra cinque Ville gentilizie del Nord-Milano che, partendo da una profonda attività di analisi e coinvolgimento degli attori locali, sta portando – con il sostegno della Fondazione CARIPLO e il forte impegno della Regione Lombardia e dell'IReR – alla realizzazione di un concreto sistema di gestione a rete.

6.1 La nascita del progetto

Nel quadro delle politiche dedicate alla salvaguardia e alla valorizzazione dei beni culturali in attuazione degli obiettivi programmatici dell'VIII legislatura e in coerenza con l'azione di governo regionale di promozione delle reti per favorire svi-

luppo e fruizione, Regione Lombardia identificava uno specifico obiettivo dedicato alla riscoperta e valorizzazione delle Ville gentilizie dell'area Pedemontana teso alla promozione di quel patrimonio sia sul piano della fruizione pubblica, potenziando gli strumenti di conoscenza, divulgazione e offerta, sia sul piano dell'iniziativa di recupero e rifunzionalizzazione compatibile e secondo un'ottica sistemica e modalità di intervento integrate (Degiarde e Hinna, 2009).

Tale obiettivo, inserito negli OGR 2007, era relativo alla «Valorizzazione del patrimonio culturale», e prevedeva entro il 2010 di «Realizzare un sistema culturale integrato per le Ville storiche del Nord-Milano, Brianza, area lago di Como/Lecco» in grado di recepire le potenzialità presenti sul territorio e tradurle in opportunità di sviluppo turistico-culturale, diversificando le «mete» di turismo culturale in Lombardia.

Inoltre, all'interno del programma della Direzione Generale Culture «Realizzazione del Polo per la valorizzazione dei beni culturali in Lombardia», nell'Obiettivo straordinario «Ricerca per il trasferimento di innovazione e lo sviluppo del benessere», era prevista – anche sulla scorta dei risultati della ricerca IReR del 2006 relativa alla fattibilità di uno Sportello regionale per la gestione dei beni e dei servizi culturali – la sperimentazione di un servizio di consulenza dedicato ai proprietari pubblici e privati di beni culturali interessati a intraprendere o migliorare la gestione dei processi di valorizzazione relativamente ai propri siti. La sperimentazione si è andata concentrando sui proprietari delle Ville gentilizie dell'area del Nord-Ovest Milanese, la cui valorizzazione rientrava tra gli oggetti dell'obiettivo di governo.

La sperimentazione regionale si concretizzò nella realizzazione, di cui è stato incaricato l'Istituto di ricerca regionale IReR, dello studio «Sperimentazione di un servizio di consulenza in tema di gestione e valorizzazione ai proprietari dei beni. Il caso delle Ville gentilizie del Nord-Milano» (Piano delle Ricerche Strategiche 2007), il quale applicò il modello già sperimentato con successo di *ricerca-azione* ad alcuni siti di particolare interesse architettonico, culturale e turistico, selezionati tra le 50 Ville dell'area del Nord milanese già oggetto delle analisi citate.

Il gruppo di lavoro identificò cinque Ville su cui sviluppare lo studio:

- Villa Arese Borromeo – Cesano Maderno;
- Villa Visconti Borromeo Litta – Lainate;
- Villa Traversi Tissoni – Desio;
- Villa Arconati – Bollate;
- Villa Crivelli Pusterla – Limbiate.

Le cinque Ville gentilizie selezionate facevano parte di due comprensori limitrofi importanti (Polo delle Groane e nuova provincia di Monza-Brianza) e oltre a essere siti di grande pregio, erano accomunate dal fatto che i soggetti proprietari, sia pubblici sia privati, esprimevano da tempo una domanda di valorizzazione strutturata e coordinata, impegnandosi parallelamente in onerose opere di acquisizione e conservazione.

Lo studio IReR «Sperimentazione di un servizio di consulenza in tema di gestione e valorizzazione ai proprietari dei beni. Il caso delle Ville gentilizie del

Nord-Milano» raccolse dunque l'eredità di dati fino a quel momento esistenti, approfondendo la conoscenza diretta delle principali criticità incontrate dai proprietari pubblici e privati per la valorizzazione del proprio bene (in questo caso Villa storica) e cercando di rispondere a queste elaborando e condividendo con gli stessi stakeholder un piano per la valorizzazione delle suddette Ville, in grado di garantire contemporaneamente attese di tutela e conservazione dei beni, in un'ottica di sviluppo economico e sociale dei territori interessati.

Il piano di valorizzazione evidenziò la necessità e l'importanza, al fine di raggiungere gli obiettivi indicati, di subordinare gli interventi dei singoli siti a una strategia di valorizzazione integrata e sistemica, unico percorso in grado di assicurare un impatto reale sul territorio.

Sulla base dei risultati dello studio così elaborato dall'IRER, la Direzione Generale Culture ritenne utile completare il percorso attraverso un'ultima fase di lavoro con l'obiettivo di rendere ancora più concrete dal punto di vista tecnico le modalità di sviluppo del sistema integrato ipotizzato. Questa fase di lavoro ebbe come risultato finale la definizione di un primo piano programma di integrazione, sottoposto all'attenzione della Fondazione CARIPLO come pre-progetto dal quale far partire la procedura di candidatura al bando «Verso la creazione di sistemi culturali».

Le conclusioni di questa fase di lavoro portarono a trovare nel bando della Fondazione CARIPLO «Valorizzare il patrimonio culturale attraverso la gestione integrata dei beni» un primo strumento concreto su cui concentrare gli sforzi progettuali, da un lato, ed economico finanziari, dall'altro, dei partner istituzionali coinvolti al fine di dare avvio operativo al Sistema integrato di gestione delle Ville del Nord-Milano.

La Fondazione CARIPLO, nella primavera del 2009, ha finanziato il progetto di integrazione, ponendo le basi per la rete di gestione delle Ville Nord.

6.2. Una riflessione sulle criticità del modello di valorizzazione «di partenza»

L'analisi complessiva sviluppata a valere sulle Ville oggetto di integrazione offriva una panoramica dei fattori di sviluppo e delle potenzialità del territorio di riferimento, ma metteva anche in luce, in modo significativo, le principali criticità del modello attuale di valorizzazione attuato sulle cinque Ville selezionate.

Innanzitutto, come molto spesso rilevato nella realtà nazionale, risultava evidente la mancanza di una visione unitaria del sistema territoriale e delle politiche di intervento nel settore dei servizi culturali, ambientali e turistici. Si avvertiva nel complesso, infatti, la mancanza di una regia decisionale: gli enti responsabili delle ville individuate procedevano alla realizzazione di interventi e programmi che ne declinavano le funzionalità in modo isolato e non attraverso una logica di condivisione e di integrazione, se non su aspetti di tipo promozionale e comunque mai sistematici. Senza dubbio questa situazione si era mantenuta per lungo tempo anche per l'assenza di una appropriata sollecitazione – da parte dei soggetti deputati a definire le linee strategiche di indirizzo del sistema culturale del territorio – in grado di supportare l'esigenza di integrazione.

Complessivamente, le cinque Ville interessate dal progetto non si integravano tra loro quasi in alcun modo. Nel dettaglio, si osservava che all'epoca della presentazione del progetto:

- non esistevano significativi momenti di collegamento tra le politiche e i programmi culturali dei soggetti proprietari, oltre che con le politiche di altri settori dell'economia pubblica, quali per esempio la filiera del turismo o dell'educazione (carenza di integrazione politico programmatica);
- si rilevava una ancor debole cultura manageriale (seppur con situazioni molto differenziate tra un caso e l'altro) che appariva essere, invece, un tema centrale per lo sviluppo, la valorizzazione e la conservazione dei siti culturali e ambientali e al quale era strettamente correlato l'incremento della fruizione culturale e turistica degli stessi. Questa evidenza poteva essere riconducibile alla difficoltà di coinvolgere professionalità di livello all'interno di gestioni ridotte e molto frammentate e la presenza massiva di logiche di gestione volontaristica a cui veniva affidata la realizzazione di azioni di grande rilievo per lo sviluppo del sito culturale, senza che le stesse potessero però garantirne la crescita e il potenziamento (carenza di integrazione gestionale);
- non era presente una modalità condivisa per quanto riguardava gli orari di apertura e di chiusura dei siti. L'organizzazione di manifestazioni ed eventi particolari era rimessa alla volontà delle gestioni delle singole ville e non era effettuata in una vera logica di rete (carenza di integrazione dell'offerta/standard di servizio);
- le modalità di relazione con l'utenza – così importanti per creare continuità nella fruizione del bene storico-artistico con le relative ricadute sull'indotto dell'area territoriale di riferimento – erano effettuate discrezionalmente senza l'elaborazione, a monte, di una strategia comunicativa complessiva e condivisa e, in generale, le modalità informative, di comunicazione e di promozione non apparivano omogenee, mettendo in evidenza la mancanza di una visione unitaria del patrimonio culturale d'area (carenza di integrazione della promozione, informazione e comunicazione);
- l'accessibilità dei siti non risultava adeguata a garantire una mobilità efficiente verso e tra le cinque ville per tutte le diverse tipologie di domanda cultural-fruitiva (turisti, studenti, cittadini appartenenti alle comunità locali, ecc.) non munite di mezzi propri. Inoltre le cinque ville non erano accomunate da alcuna strategia comune verso filiere importanti quali le scuole, le associazioni culturali, sportive, di inclusione sociale (carenza di integrazione con la filiera pubblica);
- non risultava attivata tra le ville (e solo in modo molto blando in relazione ad alcuni singoli siti – Villa Litta e Villa Arese Borromeo – inseriti nell'offerta di Castelli&Ville aperti in Lombardia) alcuna forma di commercializzazione di «pacchetti» di offerta integrata che coinvolgesse operatori turistici o altri attori che sul territorio si occupavano di rispondere alla domanda turistico culturale, quali CRAL, associazioni, ecc. (carenza di integrazione con la filiera privata).

6.3 Obiettivo generale: il cambiamento da produrre

A fronte di tali carenze sotto il punto di vista dell'integrazione, la costituzione del Sistema integrato di gestione delle Ville del Nord-Milano intendeva rispondere apportando i primi significativi cambiamenti rispetto alle linee di integrazione descritte e declinando in tal senso gli obiettivi e le strategie di realizzazione del nuovo modello di valorizzazione integrato, sia rispetto al breve termine (i 30 mesi del progetto finanziato dalla Fondazione CARIPLLO), sia rispetto al medio-lungo periodo (prospettive post progetto).

Il progetto, frutto dell'approfondito percorso di studio e analisi condotto nel corso degli anni 2007 e 2008 e di una intensa attività di concertazione con gli enti proprietari, faceva dunque dell'integrazione tra queste prime cinque Ville un momento qualificante di un percorso di valorizzazione finalizzato a incrementare la conoscenza e la fruizione da parte dei residenti e dei turisti su tutto il territorio a nord della metropoli. Questi beni, infatti, rappresentavano delle risorse non adeguatamente sfruttate e che invece, data l'importanza che avrebbe rivestito nel prossimo futuro tutta l'area del Nord in vista dell'Expo 2015, avrebbero potuto giocare un ruolo fondamentale nel sistema di offerta territoriale.

La scelta di creare un Sistema integrato delle Ville del Nord-Milano, per rispondere alle potenzialità e necessità di sviluppo del territorio e alle criticità di carenza complessiva di risorse, accoglieva – a livello macro – l'indirizzo politico strategico regionale in favore della salvaguardia e della valorizzazione del patrimonio culturale lombardo attuate attraverso interventi sistemici e integrati e – a livello micro – le esigenze espresse dai soggetti proprietari di tutela, conservazione e valorizzazione dei beni coinvolti, esigenze alle quali risultava difficile fare fronte attraverso la gestione individuale dei siti.

L'analisi del contesto specifico e l'approfondimento sulle singole ville costituivano il background di conoscenze necessario a impostare correttamente il percorso metodologico finalizzato alla individuazione del profilo strategico e operativo del sistema di offerta culturale integrata che si andava proponendo. In tal senso, l'analisi dell'ambito territoriale di riferimento permetteva di valutare punti di forza e criticità relativamente alla domanda di fruizione turistico-culturale, mentre l'analisi della situazione delle Ville di delineare le caratteristiche strutturali, il valore storico-artistico, le destinazioni d'uso e le modalità di gestione atte a identificare gli ambiti di integrazione su cui concentrare la costruzione del Sistema.

Se, infatti, siti come quello di Villa Arese Borromeo, di Villa Litta e in parte di Villa Tittoni, si presentavano già operativi su vari fronti dell'offerta di fruizione pubblica, Villa Arconati – per gli ingenti lavori di restauro che stavano per essere avviati – e Villa Crivelli Pusterla – per la destinazione d'uso che era sostanzialmente legata alla presenza dell'istituto scolastico ospitato – necessitavano di tempi più lunghi – ma già programmati e avviati – per poter omogeneizzare l'entità della propria offerta con quella delle altre Ville.

Per tutti l'integrazione rappresentava però un reale valore aggiunto, fin dalla situazione di partenza, perché attraverso questa:

- era possibile una crescita compartecipata delle capacità manageriali di ogni sito;
- era possibile una collaborazione politico istituzionale di ampio livello;

- ogni sito avrebbe visto abbattersi alcuni costi di gestione e aumentare più che proporzionalmente l'efficacia delle azioni organizzativo gestionali, da un lato, e promozionali e di valorizzazione, dall'altro.

Per rispondere, dunque, a questo obiettivo generale diventava fondamentale l'ideazione di un duplice modello strategico di valorizzazione integrata, fatto di due momenti temporali:

- creazione di un disegno di ampio respiro e di lungo termine che sarebbe andato a realizzare il Sistema in tutte le linee di integrazione possibili (si veda il modello di integrazione al paragrafo 4), raccogliendo e rendendo opportunità tutte le criticità rilevate nel contesto attuale;
- identificazione di un insieme minimo di azioni integrate da attuarsi nel breve periodo, di livello base ma direttamente derivanti dal modello di integrazione a lungo termine e a questo strettamente collegate in termini di obiettivi strategici, a cui tutte le Ville avrebbero potuto fin da subito partecipare e che si sarebbero poste, per questo, come elemento di avvio al *Sistema integrato di gestione delle Ville del Nord-Milano*.

Il primo dei due modelli era dunque considerato il quadro in cui muoversi e contemporaneamente la prospettiva a cui tendere attraverso un ampliamento modulare e progressivo dei contenuti dell'offerta e dei soggetti coinvolti nel Sistema integrato a cui si dava avvio con la richiesta alla Fondazione CARIPLO.

Il secondo era il Sistema realmente possibile nel momento in cui ci si trovava e, dunque, quello su cui le cinque Ville si impegnavano e per il quale chiedevano alla Fondazione CARIPLO un contributo finanziario. Le sue azioni – scelte sulla base della loro rilevanza strategica in ottica sistemica, ma contemporaneamente selezionate rispetto alla possibilità di essere realizzate immediatamente – potevano risultare a prima vista limitate nel tempo e nell'ampiezza, ma acquisivano invece valore ed efficacia in virtù del contesto più ampio, articolato e di lungo periodo in cui si inserivano, conferendo al Sistema nella sua prima configurazione il ruolo di sperimentare e avviare un percorso, più che non di rappresentarne il risultato finale.

6.4 Obiettivi specifici: il modello all'avvio del sistema

È dunque nel passaggio dall'obiettivo generale agli obiettivi specifici che si venivano a individuare i contenuti distintivi del Sistema integrato di gestione delle Ville del Nord-Milano nella sua configurazione di breve periodo (intendendo sempre per breve periodo i 30 mesi di durata del progetto).

Rispetto, infatti, alle sei variabili di integrazione del modello a tendere (cfr. paragrafo 4), era evidente che un progetto che ambiva a essere immediatamente operativo avesse scelto le sole linee di intervento – e di queste le sole azioni tra quelle potenziali – in grado di rispondere efficacemente e in un tempo limitato alle principali esigenze per le quali si era dato avvio al sistema.

Considerate in funzione dell'obiettivo generale di fruizione culturale, le Ville rappresentavano una «ricchezza potenziale» per il territorio di riferimento e

per gli stakeholder. Se opportunamente tutelate, valorizzate, gestite e promosse, le Ville potevano divenire una risorsa in grado di portare ricadute, anche in termini economici, al territorio a cui appartengono.

La creazione del Sistema integrato delle Ville del Nord-Milano, dunque, passava per la selezione di quali linee/progetti derivare dal modello generale: dai sei ambiti di integrazione descritti, vennero individuate quattro linee strategiche di intervento integrato immediatamente realizzabili con opportune azioni:

- conservazione, linea di intervento strategico relativa alla tutela delle strutture fisiche dei beni culturali del Sistema;
- gestione, linea di intervento strategico finalizzata alla messa in rete del patrimonio e alla condivisione di risorse gestionali;
- valorizzazione, linea di intervento strategico relativa all'integrazione dell'offerta per il miglioramento dell'accessibilità e dei servizi;
- promozione, linea di intervento strategico finalizzata alla comunicazione del Sistema.

Queste linee di intervento – nel quadro dell'obiettivo generale di fruizione – rispondevano direttamente agli obiettivi specifici che il progetto di integrazione si poneva già nel corso dei primi trenta mesi e si traducevano, a loro volta, in azioni concrete da realizzare. Gli obiettivi specifici che le linee strategiche concretizzavano sono individuati nella tabella 6.1.

Tabella 6.1 | Linee strategiche di intervento e obiettivi specifici

Linee strategiche di intervento	Obiettivi specifici
Conservazione	<ul style="list-style-type: none"> • miglioramento delle condizioni fisiche di fruibilità delle Ville attraverso la realizzazione di interventi sulle strutture
Gestione	<ul style="list-style-type: none"> • attivazione di funzioni comuni di base attualmente inesistenti o carenti delle singole ville (funding, formazione, commercializzazione, comunicazione) • creazione di economie di scala nelle funzioni di base dei siti culturali coinvolti, con conseguente aumento delle risorse a disposizione da impiegare in altre azioni di valorizzazione (reinvestimento) • consolidamento delle competenze manageriali dei soggetti partner e ampliamento delle conoscenze specifiche negli ambiti di intervento del sistema • ampliamento delle opportunità di finanziamento pubblico e della capacità/forza di attrazione rispetto alle risorse private, al fine di garantire la sostenibilità del Sistema oltre i tempi progettuali • crescita organica delle diverse componenti del Sistema (infrastrutture fisiche, immateriali, sociali) e sviluppo armonico e sostenibile del territorio
Valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • ampliamento dell'offerta culturale locale, verso le diverse categorie di fruitori (residenti, turisti, scolaresche, ecc.) • qualificazione e razionalizzazione dell'offerta di servizi culturali • valorizzazione del tessuto locale di soggetti operanti in ambito culturale
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> • promozione della dimensione territoriale dell'offerta culturale con il conseguente rafforzamento dell'identità locale attorno al tema delle ville • apertura del sistema culturale alla domanda turistica, per innescare virtuosi processi di conoscenza/valorizzazione e porre le basi per una crescente capacità di autofinanziamento del sistema

La realizzazione degli obiettivi specifici individuati si presentava facilitata dalla configurazione che si intendeva dare al Sistema nel periodo progettuale e che poteva essere definita sostanzialmente leggera: essa infatti non andava a interferire con le autonome strategie di valorizzazione di ciascuna proprietà, ma si concentrava, da un lato, su quegli aspetti che era possibile concordare e organizzare trasversalmente nell'ottica di darsi reciprocamente visibilità e di generare economie di scala e, dall'altro, sulle funzioni nelle quali tutte le Ville risultavano carenti e per le quali, di conseguenza, diventava maggiormente efficace ed efficiente avviare un processo unico di attuazione, del quale ciascuna potesse giovare.

Le quattro linee strategiche di intervento (e gli obiettivi correlati) su cui si concentrava il Sistema integrato di gestione delle Ville del Nord-Milano recuperavano, come si è visto, le principali variabili di integrazione del modello a lungo termine, ma con alcune precisazioni.

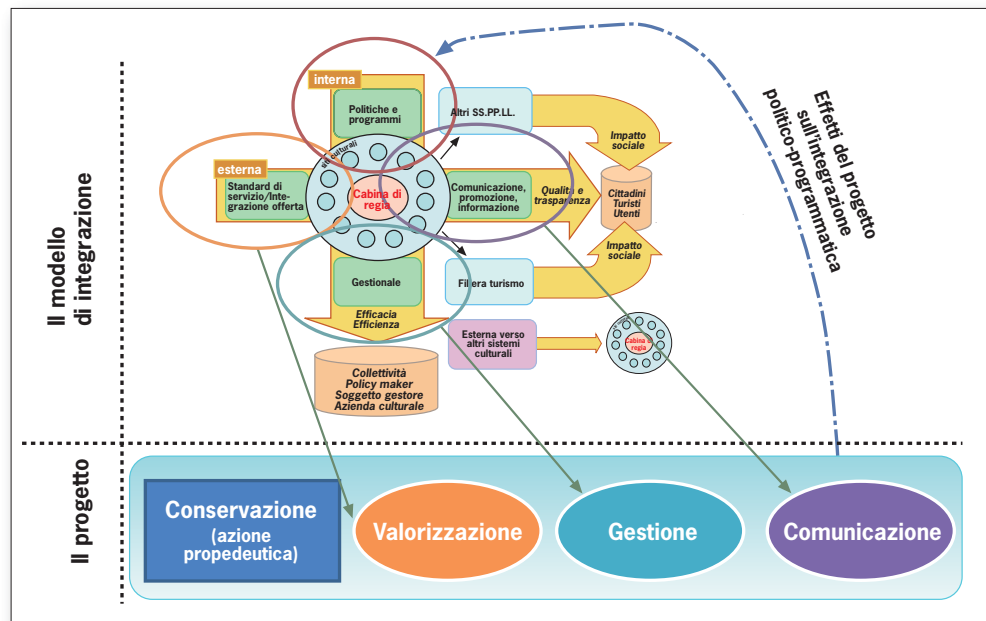
Innanzitutto, le azioni di conservazione risultavano parte integrante delle linee di intervento del nuovo Sistema integrato delle Ville; esse infatti erano considerate dal partenariato fondamentali al fine di dare piena attuazione al nuovo modello di integrazione e venivano dunque affiancate agli interventi di gestione, valorizzazione e promozione.

Rispetto al modello di lungo periodo, il Sistema delle Ville non esplicitava invece la linea di integrazione politico programmatica e quelle cosiddette «laterali» (integrazione con la filiera pubblica e privata). Si ritenne, infatti, che queste variabili sarebbero diventate parte integrante della logica di sistema in fase di realizzazione, quando cioè, da un lato, il Sistema si sarebbe consolidato e avrebbe aumentato il proprio peso di strumento di «pressione» verso i soggetti chiamati a prendere decisioni sulle politiche di valorizzazione e sviluppo del territorio e sui relativi programmi di azione e, dall'altro, quando avrebbe ampliato le proprie risorse e l'entità delle proprie azioni e avrebbe potuto dunque rapportarsi in modo più ampio con gli altri settori di sviluppo del territorio. In particolare, relativamente all'integrazione politico programmatica, va precisato che essa prevedeva una «cessione di sovranità» da parte di ciascun ente coinvolto verso il Sistema quale nuovo soggetto capace di generare output sul territorio e, dunque, essa sarebbe potuta essere raggiunta solo nel momento in cui si fosse consolidata l'opportuna fiducia da parte degli amministratori locali rispetto al Sistema in via di sperimentazione. Gli altri tre ambiti di integrazione, in questo senso, diventavano propedeutici e necessari per portare, in seconda battuta, all'integrazione politico programmatica alla quale tende il modello generale.

Il Sistema integrato di gestione delle Ville del Nord-Milano, come delineato, conteneva, già tutti gli elementi per una sua espansione che, nel lungo periodo, avrebbe potuto portare a rafforzare i legami di tipo reticolare non solo tra i singoli elementi del patrimonio rappresentato dalle Ville, ma quelli tra queste e gli altri asset territoriali individuati nell'analisi di contesto (soggetti sistemici di ambito culturale, polo fieristico e Expo 2015, ecc.), con l'obiettivo di accrescere la massa critica sia dell'offerta che della domanda e di favorire la vocazione culturale dell'intero territorio. In tal modo il sistema reticolare di beni e servizi culturali

avrebbe potuto divenire un elemento assolutamente qualificante di un più complesso sistema di sviluppo locale fatto di nodi tematici socio-economici e di assi di sviluppo differenziati, ma tra loro strettamente correlati.

Figura 6.1 Il progetto di Sistema a confronto con il modello di integrazione a lungo termine



Fonte: nostra elaborazione

Bibliografia

- Asheim B. (1999), «The territorial challenge to innovation policy: Agglomeration effects and regional innovation system», in Asheim B., Smith K. (a cura di), *Regional Innovation Systems, Regional Networks and Regional Policy*, Edward Elgar, Cheltenham
- Bagdadli S. (2001), *Le reti di musei*, Egea, Milano
- Baroncelli A., Boari C. (1999), «Musei e reti organizzative», in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas Libri, Milano
- Bobbio L. (1991), «Gestione dei musei. Verso il superamento dell'anomalia italiana», in *Economia della Cultura*, Anno 1, n. 2
- Bonomi A. (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel nord Italia*, Einaudi, Torino
- Comacchio A. (2003), «La progettazione della rete esterna», in Isotta F. (a cura di), *Organizzazione aziendale, Teorie, modelli e tecniche di progettazione*, Cedam, Padova
- Degiarde E., Hinna A. (2009) (a cura di), *Il sistema integrato di organizzazione e valorizzazione delle Ville gentilizie del Nord-Milano*, Guerini e Associati, Milano
- Dubini P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano
- Fuortes C. (1999), «I servizi aggiuntivi nel sistema museale», in *Economia della cultura*, IX, n. 2
- Gomes-Cassares B. (2003), «Competitive Advantage in Alliance Constellation», in *Strategic Organization*, 1/3, p. 327-335
- Grandori A. (1999), «Il coordinamento organizzativo fra imprese», in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 171, gennaio-febbraio
- Grandori A., Soda G. (1995), *Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, Organization studies, Vol. 16, n. 2
- Hayes J., Allison C.W. (1998), «Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations», in *Human Relations*, 51/7, p. 847-872
- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo delle aziende e delle reti culturali: Principi, strumenti, esperienze*, Hoepli, Milano
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma
- Settis S. (2002), *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino
- Shapiro C., Varian H. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School, Boston (trad. it. *Information rules: le regole dell'economia dell'informazione*, Etas, Milano 1999)
- Troilo G. (2002), «Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali», *Micro&Macro Marketing*, n. 1, aprile
- Valentino P.A. (2003), *Le trame del territorio, politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Milano
- Zan L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano

Autori

Antongiulio Bua, Direttore generale della Fondazione Scuole civiche di Milano
Alessandro Hinna, ricercatore di Organizzazione aziendale presso la Facoltà di Economia, Università di Roma “Tor Vergata”
Marcello Minuti, consulente per le pubbliche amministrazioni in materia di programmazione e gestione delle politiche e dei servizi culturali

IReR – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia
via Copernico 38, 20125 Milano
www.irer.it

Responsabile editoriale: Sabrina Bandera

Assistente editoriale: Romina Menegazzi

© 2009 Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
viale Filippetti 28, 20122 Milano
www.guerini.it
e-mail: info@guerini.it

Copertina di Arti Grafiche Fiorin - Silvia Uggeri

Le fotocopie per uso del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana, 108 – 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.