

MUSEI IN CORSO

progetto di informazione e formazione per il Sistema Museale Nazionale

strumenti

**Logiche di rete e di sistema
per i musei italiani**

documento di

Raccomandazioni sulle reti museali

a cura di

Maria Sole Cardulli

Ministero della Cultura, Direzione generale Musei

e

Valeria Di Giuseppe Di Paolo

Ministero della Cultura, Direzione regionale Musei nazionali Lazio

INDICE

3	PREMESSA
4	INTRODUZIONE
4	Definizione
4	Fondamenti giuridici
5	Strumenti
7	COME NASCE UNA RETE
7	L'iter costitutivo
7	I contenuti minimi di un documento di rete
8	Governance
9	FINALITÀ, OBIETTIVI, AZIONI
11	SOSTENIBILITÀ
12	Monitoraggio e valutazione
13	COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ
15	LIMITI E VANTAGGI
16	RIFERIMENTI NORMATIVI
17	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA
18	SITI ISTITUZIONALI E DOCUMENTI MUSEI IN CORSO

PREMESSA

Il presente documento di *Raccomandazioni sulle reti museali* è stato prodotto nell'ambito della quarta edizione del progetto *Musei in corso*, organizzato nel 2024 dalla Direzione generale Musei, in collaborazione con la Direzione generale Educazione ricerca e istituti culturali e la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

Musei in corso è il progetto di informazione e formazione dedicato agli operatori museali, promosso dal Ministero della cultura e nato nel 2020 per l'attuazione del Sistema museale nazionale, che mira alla messa in rete dei quasi 5.000 musei e luoghi della cultura italiani al fine di migliorare la fruizione, l'accessibilità e la gestione sostenibile del patrimonio culturale. Al Sistema possono accedere tutti i luoghi della cultura pubblici o privati, su base volontaria e mediante un processo di accreditamento, definito dalla normativa.

Nell'ambito di *Musei in corso* sono stati elaborati diversi strumenti di orientamento e consultazione, quali il modello di *Contratto di prestito*, il modello di *Facility Report*, il *Vademecum del courier*, il *Vademecum della ricognizione inventariale* e i *Questionari e Liste controllo Museo accogliente*.

Nel corso della programmazione della quarta edizione, a un ciclo di cinque webinar dal titolo *Strategie sostenibili per modelli integrati di valorizzazione. Logiche di rete e di sistema per i Musei italiani* hanno fatto seguito tre laboratori, svoltisi a Bari (3 ottobre 2024), Ancona (28 ottobre 2024) e Firenze (14 novembre 2024).

Il percorso formativo, orientato alla condivisione di competenze ed esperienze, è stato incentrato sulla presentazione di strategie sostenibili per attuare forme di valorizzazione integrata, attraverso l'avvio di processi di rete finalizzati al raggiungimento degli standard previsti dal Sistema museale nazionale, adottando forme innovative di governance.

L'output è stato individuato in un documento di linee guida, progressivamente elaborato nel corso dei laboratori, svoltisi in Regioni dove l'esperienza delle reti appariva più avanzata, interpretando il concetto di comunità di eredità e i principi della Convenzione di Faro per orientare l'avvio di processi di rete alla luce delle buone pratiche, tenuto conto dell'ampio quadro giuridico e normativo esistente.

Nel frammentato e variegato contesto museale italiano, che vede la netta prevalenza dei cosiddetti "piccoli musei", la logica di rete consente di individuare nuovi modelli di sostenibilità, in particolare per i sistemi territoriali deboli, lontani dai principali circuiti turistico-culturali e dai grandi attrattori, o negli ambiti economicamente e socialmente più svantaggiati.

Le reti museali interessano una pluralità di soggetti che vanno dalle amministrazioni pubbliche (Stato, Regioni, Enti locali) ai privati che hanno nella loro disponibilità beni culturali.

Nel contesto dell'amministrazione pattizia, che procede per via di accordi invece che per atti autoritativi, prassi e norma si integrano arricchendo le prospettive applicative. Lo stesso Sistema museale nazionale, al Decreto del Ministro della cultura n. 113 del 21 febbraio 2018 recante "Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale", prevede come metodo la collaborazione dei musei con i principali soggetti interessati, pubblici e privati, presenti sul territorio.

Il documento intende offrire uno strumento operativo per rafforzare forme di cooperazione più regolamentate e contemporaneamente aperte nel campo della gestione e della valorizzazione, basato su un necessario allineamento tra disciplina giuridica ed esigenze concrete, con l'obiettivo di porre le condizioni necessarie all'avvio di percorsi caratterizzati da una maggiore sostenibilità economica del settore, anche nella logica dell'amministrazione condivisa.

INTRODUZIONE

Definizione

Una rete museale è un'organizzazione di tipo orizzontale, basata su un sistema di collaborazione volontaria tra soggetti che possono essere diversi per natura e titolarità giuridica, tipologia, collezioni e contesti, e che mira a integrare risorse strumentali, economiche, umane, tecniche, culturali, materiali e immateriali.

La rete persegue finalità comuni di cooperazione tra gli aderenti, atte a soddisfare i bisogni culturali, sociali ed educativi della comunità e dei diversi pubblici.

Tramite la progettazione integrata e partecipata, la formazione e l'aggiornamento continuo, oltre che l'integrazione dei servizi, la rete consente l'individuazione e il raggiungimento di obiettivi condivisi, con riferimento al perseguimento di standard di qualità e all'ampliamento dell'accessibilità e dell'offerta socio-culturale.

È contemporaneamente un sistema di relazioni basate su mutuo impegno e fiducia, che permette di aggregare anche realtà diverse rispetto a quelle museali, orientando la creazione di valore verso lo sviluppo e la crescita sostenibile del territorio.

Fondamenti giuridici

Nel contesto della ripartizione costituzionale della potestà legislativa fra Stato e Regioni (art. 117), la valorizzazione dei beni culturali, al Titolo II del Codice dei Beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/2004 e s.m.i., d'ora innanzi "Codice") è materia concorrente. Il favore verso l'approccio pattizio, postulato dall'art. 14 della L. 241 del 1990, "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi", recante "le amministrazioni pubbliche possono sempre concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune", nel Titolo II del Codice, dedicato alla valorizzazione, emerge positivamente.

L'art. 112 del Codice, dedicato alla valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica, prevede, al comma 4, che lo Stato, le Regioni e gli altri Enti pubblici territoriali possono stipulare accordi per definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, nonché elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica.

Il comma 5 stabilisce che l'elaborazione e lo sviluppo dei piani possono essere affidati ad appositi soggetti giuridici costituiti dallo Stato, per il tramite del Ministero, e dalle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, dalle Regioni e dagli altri enti pubblici territoriali. A questi soggetti possono partecipare privati proprietari di beni culturali suscettibili di essere oggetto di valorizzazione, nonché persone giuridiche private senza fine di lucro, anche quando non dispongano di beni culturali che siano oggetto della valorizzazione, a condizione che l'intervento in tale settore di attività sia per esse previsto dalla legge o dallo statuto.

Infine, il comma 9 stabilisce che, anche indipendentemente dagli accordi di valorizzazione, possono essere stipulati accordi tra lo Stato, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le Regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali.

Con gli accordi medesimi possono essere anche istituite forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni.

Per le stesse finalità, ulteriori accordi possono essere stipulati dal Ministero, dalle Regioni, dagli altri enti pubblici territoriali, da ogni altro ente pubblico nonché dai soggetti costituiti ai sensi del comma 5, con le associazioni culturali o di volontariato, dotate di adeguati requisiti, che abbiano per statuto finalità di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali.

I soggetti giuridici appositamente costituiti per la definizione e lo sviluppo dei piani strategici culturali sono poi richiamati dall'art. 115 dedicato alle forme di gestione dei beni culturali.

Esso stabilisce che la gestione indiretta è attuata tramite concessione a terzi, ovvero mediante l'affidamento di appalti pubblici di servizi, anche in forma congiunta e integrata, da parte delle amministrazioni cui i beni sono pertinenti o dei soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, qualora siano conferitari dei beni ai sensi del comma 7, mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti.

Il comma 9, in particolare, prevede la possibilità di istituire figure consortili non svolgenti attività di rilevanza economica e imprenditoriale, che possono essere costituite per la gestione comune di alcuni servizi. Tale dispositivo rappresenta il più solido fondamento codicistico per l'istituzione delle reti museali che hanno proprio nell'integrazione dei servizi per la fruizione e valorizzazione del patrimonio una delle principali ragioni d'essere. Un'interpretazione estesa della norma, fondata anche dalla natura di legge quadro del Titolo II del Codice, consente di individuare nella forma associativa non imprenditoriale il modello più idoneo all'esercizio associato delle attività strumentali alla gestione dei beni.

Il DM 113/2018, ai fini dell'attuazione dello stesso Sistema museale nazionale, pone la logica di rete alla base dell'azione museale, favorendo la costituzione di reti locali e un approccio pattizio ai rapporti con gli interlocutori pubblici e privati.

Strumenti

Il passaggio dalla rete cosiddetta "informale", caratterizzata dalla condivisione spontanea e volontaristica di competenze ed esperienze, alla rete "formale" avviene attraverso una serie di atti di natura costitutiva e attuativa.

Tali atti possono prevedere un diverso grado di integrazione fra i soggetti coinvolti e impegni più o meno definiti, economici e non. La stessa natura dei soggetti coinvolti determina il tipo di atto.

Un **documento di intenti** rappresenta una intesa preliminare, mentre un **protocollo d'intesa** fissa finalità comuni, prevedendo successivi atti attuativi.

Una **convenzione** dovrà garantire impegni reciproci e ha carattere operativo. Per come disciplinate dall'art. 30 del D. Lgs. 267/2000, "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" (d'ora innanzi "TUEL"), le convenzioni "possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni".

Poiché l'**accordo di valorizzazione** ex art. 112 co. 4 ha un carattere strategico programmatico, è stipulato fra soggetti pubblici, mentre il privato interviene nella fase attuativa.

L'**accordo di programma** ai sensi dell'art. 34 del TUEL prevede espressamente anche impegni economici.

Il TUEL, all'art 31, norma anche il **consorzio**, strumento finalizzato alla gestione condivisa di uno o più servizi e all'esercizio associato di funzioni, ispiratore della previsione codicistica delle "forme consortili non imprenditoriali" del comma 9, ove tale espressione è usata però in senso aspecifico.

Se la rete prevede la costituzione di un apposito soggetto giuridico, la sua istituzione comporta un **atto costitutivo** e/o uno **statuto** ed eventualmente un **regolamento**.

Dagli **atti costitutivi** possono discendere diversi **atti attuativi** per la definizione della governance.

Lo stesso tipo di strumento può essere utilizzato nella fase costitutiva o nella fase attuativa della rete a seconda dell'iter individuato (ad esempio un accordo di valorizzazione può costituire una rete, eventualmente discendendo da un protocollo d'intesa).

Il **partenariato**, comprese le forme speciali previste dal "Codice dei contratti pubblici" (D. Lgs. 36/2023), si iscrive fra gli strumenti che consentono anche il coinvolgimento dei soggetti privati.

In alcuni casi l'operatività della rete è rimessa agli atti attuativi, come il **piano strategico di sviluppo culturale**. Si tratta di un documento di programmazione e pianificazione che prende le mosse dall'analisi di contesto e che, una volta individuati i macro-obiettivi da perseguire e le linee di intervento utili al loro raggiungimento, arriva a delineare le specifiche attività di ciascun partner, specificando anche quali stakeholder devono essere attivati, e identificando risorse umane, strumentali e finanziarie per ciascuna azione, nonché possibili canali di finanziamento.

Al piano strategico sono allegati il piano economico e il cronoprogramma delle azioni. Il piano strategico identifica altresì il modello di governance attuativo della strategia.

Laddove la rete sia costituita tramite dispositivi che non prevedono la costituzione di un nuovo soggetto giuridico, l'individuazione del soggetto capofila consentirà di intercettare e gestire i fondi dedicati.

COME NASCE UNA RETE

L'iter costitutivo

Sin dalla definizione di rete emerge che le motivazioni che muovono soggetti diversi a formalizzare una cooperazione adottando tale forma sono di varia natura.

La rete può nascere dall'esigenza di adempiere alla propria missione, al fine di espletare funzioni attraverso modalità associative che il singolo museo non sarebbe in grado di assolvere autonomamente.

Ancora la rete può avere lo scopo di creare valore attorno a un patrimonio culturale che presenta connessioni (rete tematica), oppure in relazione a un determinato territorio (rete territoriale).

In alcuni casi l'inesistenza della rete può essere anche determinato da un progetto circoscritto, come la possibilità di intercettare fondi rispetto a specifici bandi.

In questo ultimo caso solo un intervenuto processo di solidificazione della rete, anche tramite l'adozione della forma di governance più adatta, le consentirà di sopravvivere al perseguimento dello specifico obiettivo che ha determinato la sua costituzione.

I contenuti minimi di un documento di rete

I documenti costitutivi della rete, nella loro varietà, possono prevedere contenuti diversi.

Si individuano tuttavia alcuni contenuti minimi, che garantiscono chiarezza di intenti e di impegni e la coesione fra i soggetti coinvolti in un contesto operativo solido e flessibile.

Di seguito tali contenuti sono sinteticamente richiamati.

Identificazione dei soggetti coinvolti

Elenco dei musei e/o luoghi della cultura e delle istituzioni aderenti alla rete.

Serve a stabilire chiaramente chi sono i membri fondatori e a definire la composizione della rete.

Finalità e obiettivi

L'individuazione delle finalità e la definizione degli obiettivi, eventualmente declinabili in linee di azione/intervento, è imprescindibile per l'orientamento della rete al perseguimento della missione.

Governance e struttura organizzativa

La governance è fondamentale per garantire il raggiungimento degli obiettivi attraverso una gestione efficace. Quest'ultima prevedrà la definizione di organi e ruoli per il coordinamento delle azioni.

Modalità operative

La definizione delle modalità operative per la gestione dei progetti comuni, la condivisione delle risorse e la comunicazione tra i soggetti è essenziale per una cooperazione efficace e organizzata.

Il contenuto include altresì la determinazione degli impegni e le relative responsabilità, da specificare eventualmente anche attraverso un regolamento che disciplini il funzionamento della rete.

Sostenibilità

La sostenibilità economica assicura la continuità del progetto di rete. Il contenuto prevede l'individuazione di forme di finanziamento e di gestione delle risorse economiche, nonché di eventuali contributi provenienti da enti pubblici o privati.

Durata e modalità di adesione o cessazione

Le modalità di ingresso di nuovi membri e le condizioni per l'uscita dalla rete garantiscono l'evoluzione della rete nel tempo, in relazione alla durata concordata, assicurandone la flessibilità e al contempo una regolamentazione chiara. Gli aspetti di dettaglio possono essere demandati al regolamento.

Monitoraggio e valutazione

La previsione di procedure per il monitoraggio delle azioni e la valutazione dei risultati attraverso indicatori stabiliti consente l'attuazione tempestiva di correttivi per il più efficace perseguimento degli obiettivi della rete.

Governance

Per la gestione associata di funzioni e servizi occorre stabilire principi, meccanismi, regole e relazioni a supporto del processo decisionale e del coordinamento della rete.

Da una serie di valutazioni legate alla natura, alla finalità, alle direzioni e alla durata del progetto di rete, nonché alla tipologia dei soggetti partecipanti, dipenderà la scelta del modello di governance.

I modelli di governance possono prevedere differenti gradi di integrazione tra i partecipanti.

Una struttura complessa conferisce solidità alla rete, ma può appesantire i processi richiedendo un coordinamento più forte.

Spesso all'avvio del processo un soggetto capofila forte può avere una funzione trainante, ma se sul medio-lungo periodo la rete non si dota di una propria struttura organizzativa indipendente, dotata di autonomia gestionale, tecnica e contabile, la rete tende a indebolirsi.

Al di là degli specifici modelli di governance adottati, si ravvisano nei casi analizzati nell'ambito dei laboratori forme gestionali comuni che si distinguono per l'assunzione della funzione di organo gestore della rete da parte di uno dei partecipanti, nel ruolo di capofila (in forma diretta, ovvero tramite un ufficio preposto o un ente strumentale), oppure per l'affidamento della gestione del progetto di rete a un soggetto esterno preesistente o appositamente costituito.

Le reti possono prevedere diversi organi a seconda del livello di interrelazione attesa tra i soggetti, dell'autonomia del soggetto gestore della rete e del modello di governance.

Al di là della denominazione, le reti presentano usualmente almeno un **organo di indirizzo**, che deve essere rappresentativo di tutti i partecipanti, un **organo di coordinamento a carattere-operativo** (che può essere monocratico, costituito da un Direttore di rete, o da un organo collegiale), possibilmente con competenze intersettoriali, un **comitato tecnico-scientifico**, con funzione propositiva e consultiva, e un **organo/ufficio** di revisione contabile.

Nel caso di reti la cui struttura è poco formalizzata, la governance può arrivare a contrarsi in un organismo di coordinamento.

FINALITÀ, OBIETTIVI, AZIONI

Nel contesto variegato delle realtà museali italiane, le principali **finalità** perseguibili attraverso la costituzione di reti sono:

- potenziamento delle attività museali, dei servizi e dell'offerta culturale;
- ampliamento della fruizione e miglioramento dell'accessibilità dei luoghi della cultura;
- valorizzazione delle realtà meno note;
- rafforzamento identitario delle realtà locali e relativo posizionamento nel settore culturale;
- generazione e/o rafforzamento di economie di scala.

Le reti locali consentono di facilitare e di accelerare il processo di costituzione del Sistema museale nazionale, nel perseguimento degli standard e degli obiettivi di miglioramento, come da DM 113/2018. Al fine di perseguire tali finalità vengono individuati, anche attraverso il Piano strategico di sviluppo culturale, gli specifici obiettivi e le linee di azione negli ambiti articolati nell'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (ai sensi del D. Lgs. n. 112/98 art. 150 comma 6) e transitati nel DM 113/2018: status giuridico, assetto finanziario, strutture, personale, sicurezza, gestione e cura delle collezioni, rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio.

A titolo esemplificativo, si elencano alcune **attività** e settori che potrebbero essere oggetto di gestione comune:

- programmazione e progettazione culturale
- uffici in condivisione
- fundraising e funding mix (diversificazione delle fonti di finanziamento anche in riferimento alla partecipazione a bandi)
- biglietti (es. coordinamento degli orari di apertura)
- sicurezza (es. condivisione della figura dell'RSPP)
- digitalizzazione
- depositi in comune
- conservazione
- catalogazione
- studi e ricerche
- formazione e aggiornamento
- iniziative di promozione e comunicazione
- azioni di valorizzazione integrata, compresi itinerari e circuiti turistico-culturali

- organizzazione di eventi e mostre
- servizi educativi, didattica, mediazione culturale
- comunicazione, branding
- rapporti con gli stakeholder
- collegamenti e trasporti
- accountability
- monitoraggio e valutazione.

Ogni attività museale ordinaria appare pertanto passibile di messa in rete tranne alcuni aspetti legati a sicurezza e accessibilità della singola struttura.

L'istituzionalizzazione della condivisione di competenze costituisce un aspetto fondante di una rete ma rappresenta anche un aspetto sostanziale, comportando il passaggio da un sistema di rapporti informali alla rete formale. La strutturazione della rete è correlata al tipo di attività che si condividono.

Ad esempio, una rete volta solo alla promozione e alla comunicazione integrata potrà avere una struttura più leggera, mentre la condivisione di uffici comporta una struttura più forte.

SOSTENIBILITÀ

Il patrimonio culturale, nella sua accezione dinamica, interagisce con fattori legati al tessuto sociale ed economico, con la storia e con le trasformazioni del presente, rappresentando sempre più chiaramente l'urgenza di trasferirne al futuro significati e valori, anche di nuova attribuzione, attraverso una visione più aperta e un approccio multidisciplinare che richiede l'apporto di professionalità e competenze diverse, necessarie alla piena attuazione della missione museale e del progetto culturale.

Tra le funzioni del museo a vocazione territoriale, quindi, emerge quella di costruire un equilibrio tra la salvaguardia degli aspetti identitari del patrimonio e le esigenze di trasformazione prodotte dai processi di sviluppo e dalle interrelazioni tra le componenti esterne che lo riguardano, in un'ottica di **sostenibilità culturale**, volta a trasmettere alle generazioni future i valori del passato e quelli attuali attraverso l'azione sul presente.

La rete consente la partecipazione attiva di più soggetti, pubblici e privati, in linea con quanto stabilito dalla Costituzione sulla **sussidiarietà orizzontale** e dalla Convenzione di Faro che stabilisce la centralità delle persone con il compito di identificare "l'insieme di risorse ereditate dal passato, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, costantemente in evoluzione. Esso comprende tutti gli aspetti dell'ambiente derivati dall'interazione nel tempo fra le persone e i luoghi" e il principio della **responsabilità condivisa**.

La rete consente di attuare il nuovo ruolo del museo, che si propone non solo di custodire, conservare, rendere fruibile e valorizzare il patrimonio culturale, ma soprattutto di promuovere le relazioni e le **connessioni** che esso stabilisce con le comunità, i pubblici, i contesti in cui opera e con le altre istituzioni culturali che insistono sul territorio.

Nella prospettiva di sviluppo locale, compito del museo è coniugare sostenibilità culturale ed economica, favorendo prospettive di crescita etica, personale e collettiva, facendo leva sulla ricerca, sulla creatività e sull'educazione.

La **sostenibilità economica**, oltre a essere una delle ragioni fondanti di una rete, è essenziale alla sua sopravvivenza. Spesso le reti nascono dalla necessità di intercettare un finanziamento, ma rischiano di venir meno con l'esaurirsi del finanziamento stesso se non mettono in campo dispositivi e strategie che ne garantiscano il sostentamento e possibilmente l'autonomia finanziaria.

Più strutturata è la rete più definito deve essere l'impegno economico dei soggetti partecipanti (ad esempio attraverso l'allocatione degli impegni nel piano strategico o nel piano economico-finanziario). La rete, tuttavia, ha la capacità di intercettare anche ulteriori risorse attraverso diversi canali di finanziamento.

Fra i possibili **canali di finanziamento** si individuano:

- finanza di progetto
- sponsorizzazione (pura, tecnica e mista, in beni e servizi)
- artbonus

- crowdfunding
- mecenatismo adozionale
- donazioni e lasciti
- sostegno da parte di fondazioni filantropiche
- bandi regionali, nazionali ed europei

Nell'ottica di favorire una politica culturale basata su processi di integrazione tra risorse proprie, dirette (entrate da bigliettazione, servizi, concessioni ecc., contributi vari) e indirette, oltre che private, con consapevoli strategie miste di finanziamento finalizzate ad assicurare sostenibilità e stabilità alla vita dell'istituzione culturale, la rete dovrebbe valutare caso per caso in base a una serie di parametri quali strumenti finanziari siano da ritenere più adatti.

Sotto il profilo operativo, il panorama normativo attuale si è arricchito di nuovi strumenti a cui ricorrere per la gestione della rete, in particolare il **partenariato speciale pubblico privato** nell'ambito dei contratti gratuiti, i quali si collocano al di fuori del codice dei contratti, garantendo così maggiore semplificazione procedurale e flessibilità operativa, seppur nel rispetto dei principi della contrattualistica (principi di risultato, di fiducia e di accesso al mercato).

Monitoraggio e valutazione

Al fine di accertare l'**idoneità degli strumenti** finanziari per l'attuazione di processi di rete, occorre mettere in campo un sistema di valutazione che, tramite la fase di analisi e di misurazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi prefissati, confermi la validità della strategia condivisa. Nel processo di monitoraggio e valutazione si dovrà tenere conto di tutte le dimensioni processuali e delle interdipendenze tra i diversi fattori inter-operanti.

L'andamento della rete dovrà essere rappresentato, misurato e restituito, con l'obiettivo di dimostrare la sua **efficacia** e/o di apportare misure correttive per la sua effettiva funzionalità.

La valutazione è finalizzata a:

- a) verificare l'efficacia, l'idoneità, l'economicità e la sostenibilità dei contenuti, delle scelte e delle strategie, dei modelli, degli strumenti e delle linee di azioni adottati;
- b) riorientare le scelte delle parti coinvolte, ridisegnare contenuti e modalità attuative del processo, individuando possibili alternative;
- c) misurare i risultati intermedi e finali e gli impatti della programmazione strategica.

La valutazione atterrà pertanto alla capacità della rete di generare un **impatto positivo**, ossia un cambiamento e/o una trasformazione dell'esistente in termini di crescita e di sviluppo culturale sostenibile.

COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ

La condivisione di competenze è alla base di qualsiasi processo di costituzione di una rete museale. La stessa rete informale è, innanzitutto, condivisione di competenze.

Una rete formale consente di mettere a disposizione dei partecipanti le professionalità presenti all'interno di ognuno degli istituti coinvolti, soddisfacendo bisogni ai quali la singola struttura non sarebbe in grado di assolvere autonomamente, migliorando l'efficienza dei servizi e ampliandoli. Tali professionalità potranno essere incardinate presso uno dei singoli aderenti ma opereranno in condivisione. La loro individuazione dipende dagli obiettivi della rete.

Poiché una rete, tuttavia, è una realtà diversa dalla sommatoria dei soggetti che la costituiscono, vanno distinte le figure professionali che possono essere condivise, già presenti all'interno delle strutture dei soggetti partecipanti, da quelle specifiche che vanno attivate per il funzionamento della rete.

La realtà delle reti amplia il quadro delle professionalità museali.

Una delle figure che si sta affermando è quella del **Direttore di rete**, responsabile del perseguimento degli standard museali in una logica di rete. Si tratta di una figura necessariamente dotata di capacità relazionali, che somma competenze manageriali e gestionali a competenze tecniche e alla conoscenza del territorio, da individuare sulla base del progetto di rete. Le sue mansioni attengono principalmente alla progettazione e alla programmazione, nonché al coordinamento e alla gestione dell'aggregazione.

La figura del Direttore di rete consente di colmare parzialmente la carenza di professionalità tecniche che si riscontra spesso negli Enti locali, benché non possa sostituirle. Il Direttore di rete può anche essere il Direttore di uno o più musei, figura richiesta dagli standard ex. DM n. 113/2018, ma sarebbe auspicabile che fosse una figura con un ruolo diverso e specifico, che agisce in coordinamento con i Direttori degli altri musei.

Il Direttore di rete non è il direttore di più musei che costituiscono la rete ma una figura specifica e sovraordinata.

La riconoscibilità di tale figura va di pari passo con la riconoscibilità della rete in quanto tale. La designazione del Direttore di rete, infatti, può innescare circoli virtuosi, rappresentando un interlocutore individuato e credibile nei confronti di soggetti terzi, con la capacità, inoltre, di attivare nuovi processi collaborativi, definendo le priorità attraverso un'azione su larga scala.

Una rete strutturata deve prevedere le risorse specificamente dedicate a tale figura che deve essere adeguatamente selezionata, con procedura ad evidenza pubblica, formalmente incaricata e remunerata.

Ulteriori professionalità garantiscono l'operatività della rete e la sua autonomia. Un ufficio di rete, dotato delle adeguate **professionalità amministrative e contabili**, oltre a **esperti in materia di accessibilità, comunicazione, digitalizzazione e fundraising**, integrano il quadro delle professionalità specifiche della rete.

Per ottimizzare l'azione delle professionalità operanti all'interno della rete, occorrerà prevedere un programma di formazione continua e di aggiornamento sia sulle competenze specifiche che su quelle trasversali, nell'ottica di un metodo che richiede l'azione coordinata di più figure professionali.

È inoltre importante favorire incontri fra le figure professionali della rete sulle progettualità comuni per consolidare il senso di appartenenza e l'impegno verso obiettivi comuni, mantenendo sempre attivo il processo di condivisione delle competenze.

LIMITI E VANTAGGI

Se una rete è il frutto di un processo di costruzione complesso, che molto deve alla volontà e all'impegno dei soggetti coinvolti, la sua durata sul medio e lungo termine presenta non meno profili di **criticità**.

La durata del percorso comporta il rischio che, venuta meno la spinta iniziale, a volte determinata da singole occasioni di intercettare fondi, anche in presenza di cambi di amministrazioni competenti, esso si arresti una volta perseguito l'obiettivo specifico. Un graduale e sempre più solido processo di integrazione dei soggetti partecipanti può ovviare a questo rischio.

Il diffondersi di una cultura di rete, che potenzi la propensione alla collaborazione, il sostegno da parte dei partecipanti, la definizione del suo ruolo specifico evitano che la scarsa riconoscibilità della stessa ne infici la capacità operativa. In assenza di chiarezza di obiettivi nonché di una struttura flessibile ma solida, difficilmente una rete potrà beneficiare di quei vantaggi tangibili e intangibili che le sono propri.

Nell'evidenziare i **vantaggi** della rete si ripercorrono le coordinate principali del documento, alle quali si rimanda per l'approfondimento dei singoli punti. L'agilità della struttura garantisce una maggiore efficienza nell'operatività, flessibilità nella scelta e nell'impiego dell'organico e delle professionalità necessarie. L'ottimizzazione dei processi decisionali e contabili, basati su procedure più solide e trasparenti, consente il soddisfacimento di esigenze e il conseguimento di obiettivi specifici, sia a breve che a medio e lungo termine. I profili di sostenibilità sono assicurati da un lato dalla riduzione dei costi, in termini di risorse umane e strumentali, dall'altro dalla maggiore capacità di intercettare fondi oltre alle risorse/ricavi propri, nonché dalla generazione di economie di scala.

Più difficilmente quantificabili, ma non meno rilevanti, sono i **benefici indiretti**, quali il potenziamento dei valori identitari, la valorizzazione di realtà meno note, il rafforzamento della credibilità nei confronti dei soggetti esterni anche attraverso una maggiore capacità comunicativa e una migliore definizione del posizionamento rispetto all'offerta culturale esistente.

La costruzione di relazioni e l'impiego di strumenti democratici e partecipativi che sostanziano la rete, oltre che metodo, sono già valore.

RIFERIMENTI NORMATIVI

- Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 *Codice dei contratti pubblici*.
- Decreto Ministeriale 21 febbraio 2018, rep. 113 *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema Museale Nazionale*.
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 *Codice del Terzo settore*.
- *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società* (CETS no. 199) 18/03/08. Faro, 27. X. 2005.
- Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.
- Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 *Testo unico degli Enti locali (TUEL)*.
- Legge 7 agosto 1990, n. 241 *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- 2024 Leandri E., *La gestione in Rete dei musei nelle dinamiche di turismo e di sviluppo sostenibile*, Franco Angeli, Milano.
- 2024 Baldriga I. e Russo C, (a cura di), *Dialoghi sul confine. Patrimonio culturale e costruzione di comunità*, Carocci editore, Roma.
- 2023 Cardulli M.S., Di Giuseppe Di Paolo V., (a cura di), *Accordi di valorizzazione come strumento di condivisione per la progettazione culturale*, MIC Direzione generale Musei <<http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/online-le-book-accordi-di-valorizzazione-come-strumento-di-condivisione-per-la-progettazione-culturale>>
- 2023 *Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale politiche, pratiche ed esperienze*, [rapporto finale di ricerca], DOI <https://doi.org/10.53125/RICERCA202305>
- 2018 International council of museums Italia - ICOM Italia. *Aggregazioni e reti per il nuovo Sistema museale nazionale*, <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RetiesistemiSMN.Seminario.Reggello.23giugno.2018.pdf>>
- 2016 *Direzione generale Musei. Programma MuSST - Musei e Sviluppo dei Sistemi Territoriali. Glossario e Concetti chiave*, <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/04/Allegato-C-Glossario-e-parole-chiave.pdf>>
- 2015. Guglielminetti M., *Le comunità in movimento. Dal consumo alla partecipazione culturale nelle reti digitali*, Carrocci Editore, Roma.
- 2014 Cataldo L., (a cura di), *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Hoepli, Milano.
- 2014 Montella M., *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani / Network structure and systemic management for Italian museums. Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (10), 633–657 <<https://doi.org/10.13138/2039-2362/810>> <<https://rivisteopen.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/810/726>>
- 2013 Donato F., *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Aracne, Roma.
- 2013 Seddio P., *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*, Franco Angeli, Milano.
- 2011 Pencarelli T. e Splendiani S., *Le reti museali come “sistemi” capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing / Museum networks as “systems” able to create value: towards a management and marketing approach. Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (2), 227–252 <<https://doi.org/10.13138/2039-2362/103>> <<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>>
- 2002 Chirieleison C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè: Milano.

SITI ISTITUZIONALI E DOCUMENTI MUSEI IN CORSO

<https://dgeric.cultura.gov.it/corsi-di-formazione/>

<http://musei.beniculturali.it/progetti/musei-in-corso>

<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/offerta-formativa/sistema-museale-nazionale/>

Modello di contratto di prestito

<<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2022/05/Modello-di-Contratto-di-prestito.pdf>>

Modello di Facility Report

<<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2022/05/Modello-di-Facility-Report.pdf>>

Vademecum del courier

<<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2022/05/Vademecum-del-courier.pdf>>

Vademecum ricognizione inventariale

<<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2022/05/Vademecum-ricognizione-inventariale.pdf>>

Questionari e Liste controllo Museo accogliente

<<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2022/05/Questionari-e-Liste-controllo-Museo-accogliente.pdf>>

CREDITI

Documento di *Raccomandazioni sulle reti museali*

a cura di

Maria Sole Cardulli

Valeria Di Giuseppe Di Paolo

Comitato paritetico del progetto formativo *Musei in corso*

MiC Dipartimento per la Valorizzazione del Patrimonio culturale-Direzione generale Musei, Elena Cagiano de Azevedo, Maria Sole Cardulli, Michela Cascasi

MiC Dipartimento per le attività culturali-Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, Elisabetta Borgia, Chiara Mutti, Cinzia Raffio

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, Martina De Luca, Emiliano Diamanti, Elena Pelosi, Ilaria Zucchini

Partecipanti ai laboratori *Documento di Raccomandazione sulle reti museali*

MiC Direzione generale Musei, Erica Eugeni

MiC Direzione generale Musei, Marta Mori

MiC Antiquarium e Parco archeologico di Canne della Battaglia, Ezia Torelli

MiC Direzione regionale Musei Marche, Amanda Zanone

MiC Direzione regionale Musei Puglia, Fabio Galeandro, Claudia Lucchese e Anita Rocco

MiC Gallerie degli Uffizi, Dipartimento per l'Educazione, Area Mediazione Culturale e Accessibilità, Anna Soffici

MiC Musei nazionali di Siena, Elisa Bruttini

MiC Museo archeologico nazionale e Castello di Manfredonia, Museo archeologico nazionale di Mattinata Matteo Sansone e Parco archeologico di Siponto, Annalisa Treglia

MiC Museo archeologico statale di Arcevia, Claudia Casavecchia

MiC Museo di San Marco e Cenacoli e Museo e Galleria Mozzi Bardini, Marco Mozzo

Regione Marche - Beni e attività culturali, Bianca Giombetti

Regione Puglia - Dipartimento Turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio, Luigi De Luca

Regione Toscana - Direzione Beni, istituzioni, attività culturali e sport - Settore Patrimonio culturale, museale e documentario. Arte contemporanea. Investimenti per la cultura, Maurizio Martinelli

Comune di Altamura, Elena Saponaro

Comune di Ancona - U. O. Musei Civici - Pinacoteca Civica F. Podesti e Museo della Città,
Maria Vittoria Carloni

Comune di Macerata - Macerata Musei, Giuliana Pascucci

Fondazione Marche Cultura, Daisy De Nardis

I Tatti - The Harvard University Center for Italian Renaissance Studies, Ilaria Della Monica

ICOM Marche, Antonella Nonnis

ICOM Puglia, Elisa Monsellato

Musei Toscani per l'Alzheimer, Chiara Lachi

Museo civico di Bari, Lisa Pietropaolo

Museo Etnografico Alfredo Majorano, Pierluca Turnone

Polo Biblio-museale di Lecce, Basel Sai e Anna Lucia Tempesta

Rete Alta Valle del Potenza, Federica Galazzi

Rete Museale della Via Flaminia, Vanessa Lani

Rete Museale Marche Nord, Luca Baroni

Rete Museale urbana di Jesi, Romina Quarchioni

Teatro Pubblico Pugliese, Daniela Ventrelli

Università degli Studi di Bari - Sistema museale di Ateneo, Vincenza Montenegro

Università degli Studi di Firenze - Sistema Museale di Ateneo, Lucilla Conigliello

Università di Pisa - Sistema Museale di Ateneo, Sabrina Balestri

Università di Siena - Department of Social, Political and Cognitive Sciences, Chiara Damiani

Grafica

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

Produzione

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali