

Pasquale Seddio

**LA GESTIONE
INTEGRATA DI RETI
E SISTEMI CULTURALI**

**Contenuti, esperienze
e prospettive**



FrancoAngeli

*Economia e management
della cultura e della creatività*

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Collana diretta da Marilena Vecco
Segreteria di collana: Fabiola Casu

L'idea di sviluppare una collana sull'economia e management della cultura e della creatività è nata nell'ambito dell'Egart, primo corso universitario interfacoltà in Italia in economia e gestione delle arti e attività culturali (Università Ca' Foscari di Venezia).

Questa collana si propone come strumento didattico e di approfondimento in materia di economia e gestione della cultura e della creatività. I destinatari sono rappresentati dagli studenti universitari, iscritti a corsi in gestione, valorizzazione dei beni culturali, nonché da operatori del settore (pubblici e privati).

La collana riunisce quei volumi che vogliono essere utili strumenti di studio e di consultazione, quale adeguata risposta ad un nuovo profilo professionale emergente con competenze integrate, capace di raccogliere in sé abilità manageriali e creative, e quindi di rispondere alle sfide poste dalla competizione internazionale sul piano dell'offerta di prodotti e servizi culturali e creativi.

Nella collana – che si ricollega idealmente a quella “Economia e management della cultura e delle arti” – sono pubblicate opere scientifiche che si distinguono per una o più delle seguenti caratteristiche: l'originalità del tema, la novità e l'interesse delle fonti su cui si è basata la ricerca, il taglio critico e/o metodologico innovativo, l'apporto sostanzioso al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale, che comportano un sensibile avanzamento delle conoscenze interdisciplinari nell'ambito dell'economia della cultura e creatività.

Comitato scientifico

Il comitato scientifico internazionale di collana riunisce: Marina Bianchi (Università di Cassino), Luigi Fusco Girard (Università Federico II di Napoli), Xavier Greffe (Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne), Andrea Moretti (Università di Udine), Carlo Pestana Barros (Technical *University* of Lisbon), David Throsby (Macquarie University) e Marilena Vecco (Erasmus University of Rotterdam).

Tutti i testi sono stati sottoposti a referaggio coordinato dal comitato scientifico internazionale di collana.

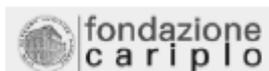
Pasquale Seddio

**LA GESTIONE
INTEGRATA DI RETI
E SISTEMI CULTURALI**

**Contenuti, esperienze
e prospettive**

FrancoAngeli

Questo volume è stato pubblicato con il contributo della Fondazione Cariplo cofinanziatore del progetto “La gestione integrata del Sistema Culturale Rhodense”.



Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Laura,
Alessandro, Matteo e Lorenzo
certezza del presente,
speranza per il futuro*

INDICE

Presentazione	pag. 11
Ringraziamenti	» 15
1. Obiettivi e metodologia della ricerca	» 17
1.1. Il percorso della ricerca	» 17
1.1.1. La difficoltà iniziale dettata dall'ambiguità semantica dei termini <i>rete</i> , <i>sistema</i> e <i>gestione integrata</i>	» 17
1.1.2. Le fasi della ricerca	» 21
1.2. Le domande di ricerca	» 22
1.2.1. Le tipologie	» 22
1.2.2. Le determinanti	» 25
2. La valorizzazione del patrimonio culturale come fattore di crescita economica	» 28
2.1. Premessa	» 28
2.2. Confini e caratteristiche del patrimonio culturale: una sintesi interpretativa	» 33
2.3. La valorizzazione del patrimonio culturale	» 34
2.4. La valorizzazione del patrimonio culturale in senso ampio	» 37
2.5. La valorizzazione del patrimonio culturale verso i modelli di rete e sistema	» 40
3. Gli istituti culturali (i nodi della rete): principali caratteristiche economico-aziendali	» 42
3.1. Aspetti definitivi e lineamenti teorici	» 42
3.2. L'ambiente: definizione e sue interazioni dinamiche con l'azienda	» 45

3.3. Gli istituti culturali: il rapporto tra finalità e azienda	pag. 46
3.3.1. Gli istituti culturali pubblici	» 47
3.4. Gli assetti istituzionali e il modello di governance	» 52
3.5. Il concetto di economicità	» 55
3.5.1. La valutazione dell'economicità	» 59
4. Le reti e i sistemi culturali: un fenomeno in via di consolidamento	» 62
4.1. Una classificazione generale delle <i>reti</i> o <i>network</i>	» 64
4.1.1. Gli elementi di base della rete	» 66
4.1.2. Le determinanti che spiegano la nascita di reti	» 66
4.1.3. I benefici nell'utilizzo del modello a rete: cosa propone la letteratura	» 67
4.1.4. Le variabili di classificazione delle reti di governance nel comparto dei beni culturali	» 68
4.2. Una possibile classificazione delle reti culturali	» 71
4.2.1. Le reti impersonali: la rete professionale	» 72
4.2.2. La classificazione in base all'intensità delle prerogative di governo dell'azienda pubblica focale	» 73
4.2.3. La classificazione in base all'omogeneità degli istituti e dei loro fini	» 74
4.2.4. La classificazione in base alla missione della rete	» 74
4.3. Analisi puntuale dei distinti fabbisogni di governo	» 75
4.4. Strategie e possibili livelli di integrazione	» 78
5. La progettazione dei piani per la gestione integrata di reti e sistemi culturali	» 81
5.1. La progettazione del piano di gestione integrata	» 83
5.2. Il piano di gestione: metodo, contenuto e struttura	» 87
5.2.1. Il progetto delle conoscenze	» 89
5.2.2. Il progetto di conservazione	» 91
5.2.3. Il progetto di valorizzazione	» 92
5.2.4. Il progetto di monitoraggio	» 93
5.2.5. Il progetto di valutazione	» 93
5.3. Il piano economico-finanziario: metodo e contenuto	» 95
5.3.1. I flussi di cassa	» 98
5.3.2. I costi evidenziati	» 100
5.3.3. I costi nascosti	» 101
5.3.4. I costi in via di formazione	» 101
5.3.5. I costi emergenti	» 102
5.4. Alcune brevi considerazioni finali	» 103

6. Analisi comparativa tra alcuni sistemi culturali cofinanziati dalla Fondazione Cariplo	pag.105
6.1. Il ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel settore dell'arte e della cultura	» 105
6.2. Il percorso evolutivo del bando di Fondazione Cariplo "Valorizzare il patrimonio attraverso la gestione integrata di beni"	» 118
6.3. Le componenti dell'area territorio e il ruolo assunto dal sistema relazionale nei processi di sviluppo locale	» 123
6.4. Il progetto "Comunità culturale di Valle Camonica: per una gestione partecipata del patrimonio culturale camuno"	» 128
6.4.1. La nascita dell'idea di un sistema di area vasta	» 128
6.4.2. Gli obiettivi del sistema	» 130
6.4.3. A partire dal Palazzo della cultura di Breno: primo nodo e centro operativo del sistema culturale	» 132
6.4.4. Ambiti di integrazione previsti dal progetto	» 135
6.4.5. Dal sistema alla nascita del distretto culturale	» 149
6.5. Il progetto "Sistema integrato di organizzazione e valorizzazione delle Ville gentilizie del Nord Milano"	» 151
6.5.1. La nascita del progetto	» 151
6.5.2. Gli obiettivi del sistema	» 153
6.5.3. Gli ambiti di integrazione previsti dal progetto	» 156
6.5.4. Lavori in corso	» 170
7. Il progetto per la gestione integrata del Sistema Culturale Rhodense (Si.Cur.Rho)	» 172
7.1. Genesi e presentazione del progetto	» 172
7.2. Gli obiettivi del sistema culturale	» 173
7.3. I primi beni culturali da mettere in rete e la loro valorizzazione attraverso il riordinamento delle destinazioni d'uso	» 176
7.4. Ambiti di integrazione previsti dal Si.Cu.Rho	» 183
7.5. Una scommessa ancora aperta?	» 208
Verso le conclusioni: alcuni temi ancora aperti	» 214
Bibliografia	» 227

PRESENTAZIONE

a cura del Comune di Rho

Iniziamo con una considerazione. Questa pubblicazione non costituisce l'ultimo atto di un processo, non è il punto di arrivo di una singola progettualità. Al contrario. Intende rappresentare un punto di partenza, la possibilità di continuare una riflessione mai interrotta e proseguire il cammino intrapreso.

L'idea di realizzare un sistema culturale nel territorio rhodense ha trovato la sua genesi nelle aule di un percorso formativo, rivolto a tutte le figure apicali del Comune, nell'ambito del quale fu presentato e compreso il significato che la valorizzazione e un'adeguata gestione integrata del patrimonio culturale avrebbero potuto assumere nei processi di sviluppo di questo territorio che, in un breve arco di tempo, aveva vissuto una profonda trasformazione nella sua vocazione produttiva, da area agricola ad area industriale e, nell'era del tramonto della grande fabbrica e del declino della manifattura tradizionale, stava mutando nuovamente orizzonti e prospettive.

Il progetto nel suo processo evolutivo sarà descritto nel capitolo ad esso dedicato. Ciò che invece si vuole far emergere già nelle pagine introduttive di questa pubblicazione è il carattere distintivo, innovativo e sperimentale che sin dall'inizio ha accompagnato e caratterizzato il *Si.Cu.Rho.* Quello rhodense è stato concepito come un sistema culturale senza dubbio integrato ed eterogeneo, ma soprattutto aperto, destinato cioè a connettersi con il patrimonio culturale locale dei comuni circostanti che avevano già sottoscritto il piano strategico d'area del nord-ovest milanese.

Il comune di Rho, decidendo di non chiudere il nascente sistema culturale all'interno del proprio perimetro amministrativo e ritenendo di non poter bastare a se stesso, ha scelto di (iniziare a) sperimentare nella propria dimensione locale un sistema culturale che prevedeva una prima connessione di soli tre *nodi* iniziali, ma che, guidato da una visione lungimirante di vasta portata, ambiva ad oltrepassare i confini cittadini per aprirsi all'intero territorio ed

estendere così il suo raggio di azione attraverso la creazione di una rete ampia e ramificata di connessioni culturali ed economiche.

Questa opportunità, tutt'ora in vita, non è stata ancora colta pienamente da tutti gli attori impegnati nello sviluppo economico del territorio.

Considerevoli sono stati i risultati raggiunti, molteplici le difficoltà incontrate, di diversa natura le mancanze registrate. Durante la fase di implementazione del progetto si sono alternate tre amministrazioni comunali ed ognuna ha apportato contributi più o meno rilevanti, conferendo al progetto di sistema spinte differenziate capaci di accelerarne o rallentarne la concreta attuazione, influenzandone sicuramente le condizioni di sviluppo.

Ma un sistema culturale integrato non può esaurirsi insieme all'ultima tranche di cofinanziamento da parte di un importante soggetto filantropico, qual è la Fondazione Cariplo per il comune di Rho e per gli altri partner di progetto. Deve continuare a generare nuove opportunità ed essere alimentato attraverso le azioni, le interazioni, le relazioni e le persone che in esso energicamente ancora credono. Se ciò non si verificasse, significherebbe negare l'esistenza stessa del sistema e degli importanti risultati raggiunti.

Il confronto con le esperienze sistemiche di altre realtà territoriali, effettuato attraverso un'analisi comparativa tra il Si.Cu.Rho., il sistema culturale di Valle Camonica ed il sistema delle Ville gentilizie del Nord Milano, condotta provando ad applicare ciò che Husserl ha definito *epoché* (sospensione) del giudizio, ha avuto lo scopo non soltanto di comprendere quali fattori non abbiano funzionato o non abbiano funzionato pienamente e quali condizioni necessarie non si siano manifestate compiutamente nel rhodense, ma ha offerto anche la possibilità di mettere in luce quali opportunità è stato possibile rendere concrete e quali e quante occasioni legate a quell'approccio strategico, poc'anzi tracciato, potrebbero essere ed andrebbero ancora colte. Ed è esattamente da questo punto che si potrebbe ripartire. Una nuova partita potrà essere ancora giocata e nuove sfide potranno essere accolte e affrontate.

Il Comune di Rho ritiene tutt'oggi che questa "scommessa sensata" sia ancora valida, anche in considerazione del fatto che all'orizzonte si sta profilando un ulteriore evento catalizzatore di nuove potenzialità per lo sviluppo culturale ed economico del territorio, quello di Expo 2015.

In tale prospettiva, l'assessorato alla Cultura sta già verificando la possibilità di proseguire nello sviluppo del progetto di sistema, da realizzare in partnership con altri enti pubblici e con i soggetti di natura privata interessati. Ed i primi spiragli positivi non si sono lasciati attendere.

Un doveroso ringraziamento non può che essere rivolto ai Padri Oblati Missionari di Rho, senza i quali il sistema culturale rhodense non avrebbe potuto aver vita, e alla Biblioteca Popolare di Rho che si è rivelata un partner prezioso per la qualità culturale di alcune azioni chiave del progetto.

Un ringraziamento particolare a tutti coloro che hanno creduto nel Sistema Culturale Rhodense, prima fra tutti la Fondazione Cariplo che ci ha sempre sostenuti, anche nei momenti di maggiore difficoltà, insieme a tutta la comunità rhodense.

Il sindaco
Pietro Romano

L'assessore alla Cultura
Giuseppe Scarfone

Il direttore Area servizi alla persona
Marco Dallatomasina

Il funzionario ai Servizi culturali
Elisabetta Sperati

RINGRAZIAMENTI

Questo volume è il risultato dell'attività di ricerca pluriennale che ho condotto all'interno della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" e della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi di Milano.

Nell'ambito di queste due istituzioni, numerose sono state le opportunità di apprendimento, di crescita professionale e di confronto scientifico. Di ciò sono riconoscente in particolare ai professori Elio Borgonovi, Davide Maggi e Anna Merlo.

Il professor Borgonovi ha rappresentato un riferimento fondamentale per gli studi e la ricerca; anche in occasione della stesura del presente volume ha assicurato con pazienza e col consueto rigore spunti e suggerimenti per migliorarlo.

Con la stessa attenzione la prof.ssa Anna Merlo e il prof. Davide Maggi hanno contribuito nel tempo a orientare la mia attività e la mia formazione. I momenti di confronto costituiscono sempre uno stimolo forte a rendere ragione delle mie scelte.

Desidero inoltre ringraziare la dott.ssa Paola Barone che con professionalità ha supportato il mio lavoro, fornendo un prezioso contributo.

Un doveroso ringraziamento non può che essere rivolto al Comune di Rho e in particolare alla dott.ssa Elisabetta Sperati senza il cui contributo questo progetto di ricerca e questa pubblicazione non avrebbe potuto aver vita.

Un grazie di cuore, infine, a Laura, Alessandro, Matteo e Lorenzo, che con pazienza e comprensione hanno tollerato le mie assenze e mi hanno spronato a concludere il lavoro.

Resta ovviamente mia ogni responsabilità per la stesura finale del volume.

1. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

1.1. Il percorso di ricerca

Questa introduzione metodologica, dalla quale si snoda l'ultima fase del percorso di ricerca (2010-2011) di seguito presentato, propone il tema della gestione del patrimonio culturale locale secondo logiche integrate di tipo reticolari e sistemiche. La scelta di affiancare a una componente deduttivo- astratta un approccio induttivo-pragmatico (attraverso l'analisi e la valutazione di tre casi empirici) risponde alla necessità di comprendere se le linee di azione adottate in fase di verifica progettuale dei sistemi culturali selezionati (Rhodense, Valcamonica e Ville Gentilizie) siano state correttamente interpretate e adeguatamente implementate nella prima e più concreta fase di attuazione. In particolare, sarà in seguito analizzato il concetto di rete/sistema culturale come infrastruttura strategica di servizio, paradigma di governance di pubblico interesse e modello organizzativo vero e proprio volto a permettere il miglior conseguimento degli obiettivi e delle finalità di valorizzazione e, coerentemente a tali finalità, volto a verificarne i vantaggi sul piano dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità gestionale.

1.1.1. La difficoltà iniziale dettata dall'ambiguità semantica dei termini rete, sistema e gestione integrata

I concetti adoperati in ambito scientifico dovrebbero, a rigor di logica, avere un significato univoco in modo da evitare (o almeno contenere il rischio) che nel dibattito *non solo* accademico l'ambiguità semantica prevalga sulla dialettica dei concetti e delle ipotesi. Tale affermazione, pur essendo condivisibile, viene talvolta disattesa in molte scienze sociali, inclusa

l'economia aziendale, facendo sollevare il ragionevole sospetto che a volte l'ambiguità nell'utilizzo di concetti e termini non sia la conseguenza di una complessità inerente alle problematiche discusse, quanto il frutto di una scelta deliberata che mira a sostenere la differenziazione piuttosto che il confronto.

Nel caso dell'economia aziendale la relativa instabilità delle materie trattate, che non si prestano a generalizzazioni assolute, favorisce tale tendenza, contribuendo al successo e alla diffusione di termini relativamente nuovi, ma al contempo rischia anche di generare una certa confusione. Ciò è quanto si è verificato nel caso dei termini "gestione integrata", "rete" e "sistema culturale", divenuti oggetto di indagini di molteplici studi che ne hanno elaborato numerose concezioni ed accezioni, determinandone un progressivo snaturamento semantico. Una versatilità di impiego dello stesso concetto a discapito del suo potere esplicativo deriva spesso dalla genericità dei concetti stessi, almeno a un primo livello di approssimazione.

Di conseguenza è possibile che, specialmente per coloro che non sono sufficientemente esperti di studi aziendali, l'ambiguità semantica crei rilevanti problemi per la comprensione di fenomeni comunque complessi, se si considera che i concetti in questione sono divenuti negli ultimi anni protagonisti indiscussi del più vasto dibattito sui modelli di sviluppo socio-economico locale attraverso innumerevoli convegni, seminari, saggi, documenti amministrativi e di programmazione politica, comportando una progressiva estensione semantica dei termini.

Si tenga conto che il più diffuso dei tre termini in oggetto, la "rete", viene comunemente utilizzato per indicare sia la metodologia di studio, quale appunto la "*network analysis*", sia l'oggetto di interesse¹. Si verifica, in altre parole, una situazione per cui gli studi relazionali propongono il concetto di rete in una duplice veste: come ottica di studio e strumento di osservazione oppure "come soluzione organizzativa e di governance", conseguenza del mutamento ambientale e della necessità di governare una crescente complessità (Rebora, Meneguzzo 1990; Cavenago, 2000; Ruffini, 2000; Borgonovi, 2001; Longo, 2005 et. al.).

¹ Soda afferma che «le prospettive di studio usate sono almeno due. La prima considera la rete come uno strumento analitico di rappresentazione e di studio delle relazioni intra ed inter-organizzative, allo scopo di chiarirne la struttura, la natura ed il contenuto. La seconda considera il network come una forma di organizzazione delle attività economiche, cioè come una modalità di governo della "ragnatela" di interdipendenze che connette individui, organizzazioni e comunità. In termini più immediati, nel primo caso la rete è studiata nelle relazioni che la costituiscono, nel secondo è analizzata nel suo complesso» (Soda, 1998, p. 24).

Per non incorrere in problemi di incomprendimento e confusione, nell'ambito di questo lavoro è necessario precisare che:

- per *gestione integrata di beni, attività e servizi culturali* si intende «l'insieme delle combinazioni economiche² tra loro interdipendenti (per questo si possono definire sistema) sottoposte a vincolo (si utilizzano beni e risorse limitate) e finalizzate a *programmare e sostenere nel tempo* le migliori condizioni di *conservazione*, utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio culturale, inteso anche come input creativo, *tramite l'organizzazione e la produzione di idonei sistemi di conversione della conoscenza* [...] gestione che va comunque ispirata ai principi di economicità e trasparenza»³;
- per *rete culturale (d'ora in poi anche network)* si intende «una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome⁴ (*i nodi della rete*) in assenza di controllo e direzione unitaria» (Powell e Smith-Doerr, 1994, *corsivo aggiunto*). Questo concetto di rete non fa riferimento all'idea di network quale strumento analitico di studio capace di evidenziare le relazioni che si vengono a stabilire tra diversi istituti culturali, ma è inteso come vero e proprio modello di governance e specifico assetto organizzativo. In altri termini, il concetto di rete qui utilizzato si ri-

² In questo lavoro si indagano le combinazioni economiche delle aziende culturali, ossia «l'insieme delle operazioni svolte da *tutti i portatori di interesse* che partecipano all'azienda» e che ne definiscono l'attività economica (Airoldi, Brunetti, Coda 1994 p. 129, *corsivo aggiunto*).

³ In questa direzione, uno dei cambiamenti più rilevanti nel sistema dei beni e delle attività culturali nel nostro paese si è manifestato con la cosiddetta legge Bassanini I (L. n. 59/1997) che ha introdotto nel nostro ordinamento il termine di *gestione* in materia di beni e attività culturali, che riservava la «tutela dei beni culturali e del patrimonio storico» come competenza esclusiva di pertinenza statale e quella di «valorizzazione», esercitabile invece da una pluralità di soggetti pubblici (principalmente comuni, province e regioni) secondo il principio di leale collaborazione istituzionale, poi esplicitato nel decreto legislativo attuativo della delega, il D.Lgs n. 112/1998, dove al Titolo IV, Capo V (Beni e attività culturali) art. 148, per *gestione* si intendeva «ogni attività diretta, mediante l'organizzazione di risorse umane e materiali, ad assicurare la fruizione dei beni culturali e ambientali, concorrendo al perseguimento delle finalità di tutela e di valorizzazione». Nel silenzio assordante invece del vigente Codice dei Beni Culturali e Paesaggistici (D.Lgs n. 42/2004 e successive modifiche) in materia di «gestione», il termine *gestione integrata di beni, attività e servizi culturali* elaborato in questo scritto viene enucleato per astrazione dai concetti di *tutela* (art. 3) e *valorizzazione* (artt. 6 e 111) così come presentati nel Codice.

⁴ Come verrà evidenziato meglio nel terzo capitolo, il concetto di autonomia non va inteso meramente in senso giuridico, ma dovrebbe esprimere la capacità dell'azienda culturale di determinare gli obiettivi, di non essere etero diretta ma in grado, attraverso suoi propri processi decisionali, di raggiungere le proprie finalità istituzionali ed eventualmente di integrarle e modificarle.