

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche

Dottorato di Ricerca in
Scienze Economiche e Aziendali

Con il contributo della Regione Calabria

CICLO

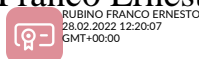
XXXIV

***La gestione in rete dei musei per favorire dinamiche di
turismo e di sviluppo sostenibile in Calabria***

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07 - "Economia Aziendale"

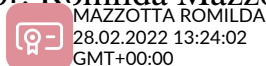
Coordinatore: Ch.mo Prof. Franco Ernesto Rubino

Firma _____



Supervisore/Tutor: Ch.mo Prof. Romilda Mazzotta

Firma _____



Dottorando: Dott.ssa Eleonora Leandri

Firma _____

Firma oscurata in base alle linee
guida del Garante della privacy

“La borsa di dottorato è stata cofinanziata con risorse del Programma Operativo Regionale Calabria FSE/FESR 2014 – 2020 (CCI 2014IT16M2OP006)”

Indice

Introduzione	3
Capitolo Primo	
Il ruolo dei musei nello sviluppo sostenibile	9
1.1 Evoluzione del concetto di sostenibilità	9
1.2 Il programma di azione per lo sviluppo sostenibile: l'Agenda 2030	12
1.3 Dal turismo di massa al turismo culturale	20
1.3.1 I limiti del turismo di massa	20
1.3.2 La necessità di un turismo sostenibile	23
1.3.3 I vantaggi del turismo sostenibile	26
1.3.4 Le principali forme di turismo sostenibile	30
1.4 Il turismo culturale	38
1.5 Il ruolo del patrimonio culturale secondo la Convenzione di Faro.....	41
1.6 Il Museo e la sua centralità nello sviluppo sostenibile.	42
Capitolo Secondo	
Dalla Riforma Franceschini alla costruzione di Reti museali	45
2.1 La pandemia e la necessità dei musei di "fare rete".....	45
2.2 La riforma Franceschini	47
2.3 L'attuale funzionamento del SMN:	
Direzione centrale e articolazioni periferiche	50
2.4 Dal Museo alla Rete Museale	53
2.5 Dalla Commissione RST ai Gruppi di lavoro ICOM	55
2.6 La rete museale: perché conviene collaborare?	60
2.7 Come costruire una rete museale	63
Capitolo Terzo	66
Il caso calabrese: dall'analisi di contesto ai casi studio,	
gli strumenti per la gestione delle reti museali.	66
3.1 Alcuni dati sui musei della Calabria	66

3.2 I musei accreditati al SMN e il ruolo della Direzione Regionale Musei Calabria	68
3.3 La situazione delle reti in Calabria	72
3.4 L'oggetto di analisi: i due casi studio.....	74
3.4.1 Metodologia della ricerca	75
3.5 La Rete dei Musei di Cosenza	77
3.5.1 I vantaggi della rete cittadina.....	85
3.5.2 Punti di forza e criticità della rete	86
3.6 Il Sistema dei Musei di Padula	89
3.6.1 La gestione integrata.....	91
3.6.2 Altri aspetti di rilievo	95
3.6.3 I vantaggi del sistema	101
3.7 Analisi di confronto: Rete dei Musei di Cosenza VS Sistema Musale di Padula	102
3.8 Risultati della ricerca	106
3.9 Riflessioni conclusive	108
 Conclusioni	 110
 Bibliografia	 115
 Sitografia	 123

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni sia nel dibattito nazionale che in quello internazionale si è consolidata la necessità di adottare modelli sviluppo capaci di favorire una crescita per l'intera società ispirata ai principi della sostenibilità. Questa esigenza sembra in realtà essersi trasformata in una scelta obbligata, non più procrastinabile e legata all'inadeguatezza dei modelli di sviluppo economico adottati in precedenza e che nel corso del tempo hanno dimostrato di non essere perfettamente in linea con le esigenze di tutela e di salvaguardia del pianeta. L'evoluzione dei Paesi, in particolare di quelli più industrializzati, si è infatti determinata attraverso meccanismi di crescita spesso distorti, caratterizzati da una scarsa attenzione verso le problematiche che il progresso portava con sé. Problematiche che hanno generato situazioni di criticità per l'intero pianeta e la sua salvaguardia generando problemi di portata globale quali l'eccessivo sfruttamento delle risorse ambientali ed il corrispondente cambiamento climatico che mette costantemente a rischio il futuro per le prossime generazioni. La stessa emergenza sanitaria che ha coinvolto l'intera umanità a causa della recente pandemia dovuta alla diffusione a livello globale del Covid-19 ha evidenziato quanto il nostro pianeta sia fragile e quanto sia necessario intervenire con azioni decise al fine di evitare che fenomeni di questa portata possano ripetersi o quanto meno per ridurne l'entità degli effetti. I modelli di sviluppo che hanno consacrato l'economia capitalista assicurando a molti Paesi del mondo una crescita esponenziale almeno fino all'inizio di questo secolo, non sono stati tuttavia in grado di governare il modo in cui questa espansione si sviluppava non riuscendo a controllare le dinamiche dei processi industriali, lo sfruttamento delle risorse, le emissioni di CO₂ e i livelli di inquinamento. La crescita incontrollata ha così finito per coinvolgere tutti i diversi settori. Tra questi si pensi al turismo, un fenomeno che, fino a prima della pandemia rappresentava un importantissimo driver di crescita per l'economia ma che fino allo scorso decennio si è diffuso a livello globale senza una grande attenzione da parte delle Istituzioni per gli effetti negativi che esso portava con sé. Il turismo che ai suoi esordi era un fenomeno in grado di suscitare l'interesse solo di quelle categorie dotate di maggiori redditi e che potevano quindi sostenere gli elevati costi legati in particolare ai mezzi di trasporto, si è poi velocemente trasformato diventando, in seguito anche al processo della globalizzazione, un fenomeno alla portata di tutti. La possibilità di

viaggiare a prezzi relativamente bassi grazie all'intensificazione dei trasporti aerei ed ai conseguenti tempi ridotti per gli spostamenti ha reso il turismo un fenomeno di massa. Con la sua pratica così diffusa è anche diventato un settore in grado di contribuire in modo incisivo sull'economia. Se da un lato si rivela essere un importante asset strategico per lo sviluppo economico dei Paesi, contestualmente diventa anche la causa di una serie di effetti negativi per l'ambiente, per le risorse naturali e in generale per le popolazioni delle mete turistiche più frequentate dai viaggiatori, a loro volta poco attenti agli equilibri dei territori e delle comunità ospitanti. Ne deriva che se il dibattito mondiale inizia a concentrarsi sulla necessità di intervenire attraverso azioni capaci di limitare le ripercussioni negative di uno sviluppo incontrollato favorendo dinamiche di crescita che prevedano un minore sfruttamento delle risorse ambientali, una più equa distribuzione delle risorse tra le popolazioni ed una maggiore inclusione delle categorie più emarginate, come esplicitato anche dal programma di azione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, queste azioni non potranno che inglobare tutti i segmenti che, in modo diverso, contribuiscono al progresso e all'evoluzione della collettività. Il turismo quindi, al pari di tutti gli altri settori, non potrà che adeguarsi alle esigenze di una nuova impostazione di crescita improntata ai principi della sostenibilità. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo *“lo sviluppo turistico sostenibile soddisfa le esigenze attuali dei turisti e delle regioni di accoglienza, tutelando nel contempo e migliorando le prospettive per il futuro. Esso deve integrare la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte, mantenendo allo stesso tempo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica e i sistemi viventi. I prodotti turistici sono quelli che agiscono in armonia con l'ambiente, la comunità e le culture locali”*. Questa nuova concezione del turismo è stata fortemente incentivata negli ultimi anni proprio perché in grado di garantire un migliore equilibrio tra le esigenze economiche di un paese, quelle dei viaggiatori e le richieste di tutela delle condizioni ambientali e socio-economiche delle comunità ospitanti. Anche la produzione scientifica ha registrato, soprattutto nell'ultimo decennio, un notevole incremento dei contributi sul tema sottolineando anche il ruolo strategico che può essere svolto dal museo, attraverso un'adeguata gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, per incentivare dinamiche di turismo sostenibile. Il museo assume un ruolo centrale non solo per la sua capacità di attrarre una migliore qualità di flussi turistici, in particolare quelli relativi al turismo culturale che si configura come una delle principali forme di turismo sostenibile ma, anche per la sua naturale

propensione a stimolare più generali dinamiche di sviluppo sostenibile. Il museo con le sue funzioni educative e di inclusione sociale è un'Istituzione che si adopera per lo sviluppo della società e, seguendo le indicazioni della Convenzione di Faro, cerca di promuoverne comportamenti virtuosi e di renderla protagonista dei processi democratici. Infine, se è vero che le singole istituzioni museali, attraverso la valorizzazione del patrimonio e la diffusione della cultura, possono contribuire alla costruzione di società più democratiche ed inclusive, ancora di più saranno i benefici che potranno essere generati dalla gestione dei musei attraverso forme di aggregazione sistemica. Gli studi aziendali sulle reti museali non hanno origine recentissima e negli ultimi anni sono gradualmente aumentati proprio perché si ritiene che logiche di gestione reticolare, oltre i vantaggi in termini di efficienza ed efficacia per i singoli componenti, ben si prestino a rafforzare il rapporto fra il patrimonio culturale, il turismo e lo sviluppo sostenibile. In questo filone di ricerca si inserisce il seguente elaborato di tesi e, partendo da un ampio framework teorico di riferimento, intende contribuire, attraverso l'analisi empirica di due casi studio, a rafforzare la tesi secondo la quale la gestione in rete dei musei possa favorire dinamiche di crescita sociale, culturale ed economica in una prospettiva di sostenibilità. Nel perseguire questo obiettivo, l'elaborato è stato articolato in tre parti.

Nel primo capitolo si intende fornire un quadro sull'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile partendo dal famoso rapporto Brundtland e ripercorrendo le successive principali tappe che ne hanno modificato il concetto sino a giungere all'attuale e più complessa accezione di sostenibilità da considerare nelle sue quattro dimensioni: ambientale, economica, sociale e culturale. Viene poi approfondito lo studio dell'Agenda 2030 che, attraverso l'analisi di alcuni dei suoi 17 goals, sottolinea l'importanza che lo stesso programma di azione attribuisce al ruolo del patrimonio culturale e al turismo sostenibile nel processo complessivo di sviluppo che dovrà essere realizzato nei prossimi anni. Particolare attenzione viene posta sulla necessità di incentivare un turismo di migliore qualità individuando le principali caratteristiche che contraddistinguono alcune delle forme di turismo che si ispirano ai principi della sostenibilità e decidendo di approfondire lo studio del turismo culturale. Quest'ultimo, basandosi sulla conoscenza della cultura, della storia, dell'identità di un territorio individua nel patrimonio culturale la sua centralità. Pertanto, nell'ultima parte di questo primo capitolo, attraverso un'attenta analisi della letteratura scientifica, si intende evidenziare la relazione, sempre più forte e ampiamente condivisa dagli studiosi, tra la valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo sostenibile. Con questo obiettivo, si approfondisce il ruolo che le istituzioni

museali sono chiamate a svolgere per fare in modo che un'adeguata valorizzazione e fruizione dell'offerta culturale possa favorire dinamiche di crescita sostenibili nei territori. Il museo si è profondamente evoluto nel corso del tempo, trasformandosi in un'Istituzione alla quale viene riconosciuta un'importante ruolo sociale e in virtù del quale è chiamata ad influire positivamente sulle sorti delle comunità di riferimento favorendo la partecipazione attiva dei cittadini ed il coinvolgimento delle categorie più fragili. Il museo è anche un attrattore culturale, capace di stimolare l'interesse dei visitatori locali e dei viaggiatori e, attraverso un'adeguata programmazione delle proprie attività può favorire una più omogenea distribuzione dei flussi nei diversi mesi dell'anno migliorando i rapporti tra residenti e turisti. Il patrimonio culturale, se ben gestito dalle istituzioni museali e ancor di più attraverso forme sistemiche, quali le reti museali, può incentivare forme di turismo sostenibile e migliori condizioni di crescita.

Nel secondo capitolo, si cerca invece di fornire un quadro generale sull'attuale funzionamento del sistema dei musei in Italia. Nello specifico, si prova a ricostruire il percorso evolutivo che ha caratterizzato il settore dei beni culturali a partire dal 2014 con l'introduzione di alcuni importanti novità in ambito organizzativo. Una riforma che ha previsto l'istituzione del Sistema Museale Nazionale, proseguita poi con successivi interventi normativi e che ha dato una forte spinta verso la creazione di reti e sistemi fra le istituzioni museali presenti nei singoli territori regionali anche al fine di facilitare, attraverso il rispetto di specifici livelli uniformi di qualità - i cosiddetti LUQV - l'accreditamento dei musei al Sistema Nazionale. Senza alcuna ambizione di essere pienamente esaustivi, in questo capitolo si cerca quindi di fornire una panoramica più ampia possibile e per questo motivo si approfondisce anche il ruolo che le Direzioni regionali, intese come articolazioni periferiche della Direzione Generale Musei, sono chiamate a svolgere per favorire forme di aggregazioni fra i musei che ricadono nei propri ambiti di competenza con lo scopo primario di assicurare una migliore fruizione e valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna o affidati in gestione allo Stato. Nella parte finale di questo capitolo si approfondisce il lavoro svolto da un'apposita Commissione ministeriale prima e proseguito poi da ICOM Italia, attraverso la creazione di appositi gruppi di lavoro, le cosiddette antenne regionali, in relazione alla necessità di insistere sul tema delle reti museali e dei sistemi territoriali attraverso l'individuazione di strumenti di gestione integrata e la definizione di linee guida per la formulazione di adeguati modelli di governance. Questa seconda parte dell'elaborato si conclude con un'analisi dei vantaggi che possono derivare dalla gestione

dei musei in rete e delle linee generali circa la loro costruzione. Nel terzo ed ultimo capitolo, si cerca di fornire un quadro complessivo dell'attuale situazione museale in Calabria. Dopo una prima rappresentazione della distribuzione dei musei per tipologia nel contesto regionale, l'individuazione degli istituti museali al momento accreditati al Sistema Museale Nazionale e di quelli che risultano essere alle competenze della Direzione Regionale, si prova ad approfondire il tema delle reti anche in Calabria. In particolare, si cerca di ricostruire i vari tentativi di aggregazione museale che si sono sviluppati nel corso del tempo. La ricognizione alla quale si giunge evidenzia le criticità che hanno contraddistinto le diverse esperienze sistemiche con particolare riferimento alla carenza di modelli di governance e di formule gestionali strutturate. Queste ultime rappresentano le cause principali alle quali può facilmente essere ricondotta l'attuale assenza di reti e sistemi museali formalmente istituiti. Tuttavia, se è vero che non esiste ancora alcuna organizzazione reticolare riconosciuta come tale è opportuno sottolineare la presenza di un progetto che si palesa nell'intenzione di voler istituire, attraverso uno specifico accordo, una rete museale nella città di Cosenza. La Rete dei Musei di Cosenza è il primo caso studio che viene analizzato in quest'ultimo capitolo in quanto, seppur ancora in fase embrionale, si configura come un progetto valido che poggia le sue basi su una collaborazione sinergica fra i diversi enti museali che intendono aderirvi e che si è fortemente consolidata nel tempo. Vengono così approfondite le dinamiche che hanno favorito la cooperazione fra le diverse istituzioni culturali, le modalità con le quali si è sviluppata la condivisione degli eventi culturali e delle relative attività di promozione, le principali caratteristiche dei musei che ne fanno parte e la mission che la costituenda rete intende perseguire. Il limite principale di questo network riguarda l'assenza di una struttura organizzativa e gestionale che ne assicuri il corretto funzionamento anche in una prospettiva futura. Per questo motivo, essendo l'obiettivo della tesi, quello di dimostrare come adeguate dinamiche gestionali possano rendere un'organizzazione sistemica come la rete museale in grado di contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio nel quale trova collocazione, si è ritenuto opportuno individuare un secondo caso studio che, caratterizzato invece da una chiara struttura gestionale, consente di individuare un modello di gestione efficiente da poter replicare sia nel caso della Rete dei Musei di Cosenza sia per qualsiasi altro tipo di aggregazione museale si intenda sviluppare in Calabria. Il secondo caso studio riguarda il Sistema museale di Padula formalmente istituito in seguito ad un accordo di valorizzazione siglato nel 2017 fra le istituzioni coinvolte (il Comune di Padula ed il Polo Museale della Campania) e che può

correttamente essere considerato una best practice non soltanto per la regione Campania nella quale si colloca ma anche per l'intera area del Mezzogiorno d'Italia. Il lavoro nel terzo capitolo prosegue infatti con un approfondimento dettagliato di tutte le fasi e degli strumenti organizzativi e gestionali che hanno permesso a "Padula Sistema Museo" di affermarsi come un esempio virtuoso di gestione integrata e di assumere un ruolo centrale nello sviluppo turistico e culturale del territorio di riferimento. La parte finale di questo lavoro si conclude con un'analisi di comparazione fra i due diversi network che tende ad evidenziare gli aspetti comuni, riconducibili maggiormente alle dimensioni, alla mission perseguita e alle attività condivise, e le significative differenze, riscontrabili invece nelle dinamiche di governance. Le riflessioni conclusive cercano di evidenziare gli elementi che dovrebbero essere alla base della gestione di qualsiasi rete museale al fine di garantirne il corretto funzionamento e la continuità di azione nel tempo. Soltanto una rete realmente operativa potrà essere in grado di fornire il proprio contributo in termini di ricadute economiche e di flussi turistici di maggiore qualità, favorendo così dinamiche di sviluppo sostenibile per l'intera collettività.

Capitolo Primo

Il ruolo dei musei nello sviluppo sostenibile

1.1 Evoluzione del concetto di sostenibilità

Il concetto di sostenibilità richiama espressamente il rapporto continuo fra l'uomo e l'ambiente. Fa riferimento alla necessità che le relazioni tra gli esseri umani ed il pianeta che li ospita si sviluppino all'interno di dinamiche capaci di preservare la qualità dei territori che saranno consegnati alle nuove generazioni. I modelli di sviluppo economico adottati nel corso del tempo si sono rivelati incapaci nel raggiungere questo obiettivo. Modelli rivolti alla più sfrenata crescita economica con poca attenzione ai danni che essa portava con sé. Conseguenze drammatiche in termini di cambiamenti climatici ed impoverimento di alcune aree del pianeta a vantaggio dei paesi più industrializzati. Un vero e proprio rischio per l'uomo e per l'ambiente causato dai comportamenti degli stessi umani. Di fronte ai pericoli di tale portata, la necessità, da parte dei diversi paesi, di avviare una riflessione sui propri modelli di sviluppo e su come applicarli partendo dal principio cardine della sostenibilità. Si inizia a parlare di sostenibilità ambientale per la prima volta nel 1972 all'interno del rapporto *The Limits to Growth* commissionato dal Club di Roma al MIT¹ nel quale viene evidenziato come non sia possibile una crescita infinita in un sistema chiuso come la terra caratterizzato dalla presenza di risorse limitate. Nello stesso anno il tema viene affrontato nell'ambito della prima conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente. I 26 principi siglati nella Dichiarazione di Stoccolma contemplano il diritto delle persone alla libertà, all'eguaglianza, al benessere e la responsabilità delle stesse a preservare l'ambiente per le generazioni presenti e per quelle future. Da quel momento in poi il tema continua ad essere trattato ponendo al centro della riflessione il concetto di sviluppo sostenibile. Il suo esordio può essere correttamente

¹ Il Club di Roma, nell'ambito del progetto denominato *Project on the Predicament of Mankind* (letteralmente, *Progetto sulla situazione difficile dell'umanità*), decise di finanziare le ricerche di un gruppo di scienziati del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Questi elaborarono un modello computerizzato per prevedere le conseguenze ambientali ed economiche della crescita incontrollata della popolazione e della produzione industriale. Il risultato di questi studi condotti da Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III, è esposto nelle pagine di *The Limits to Growth. A Report for THE Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*.

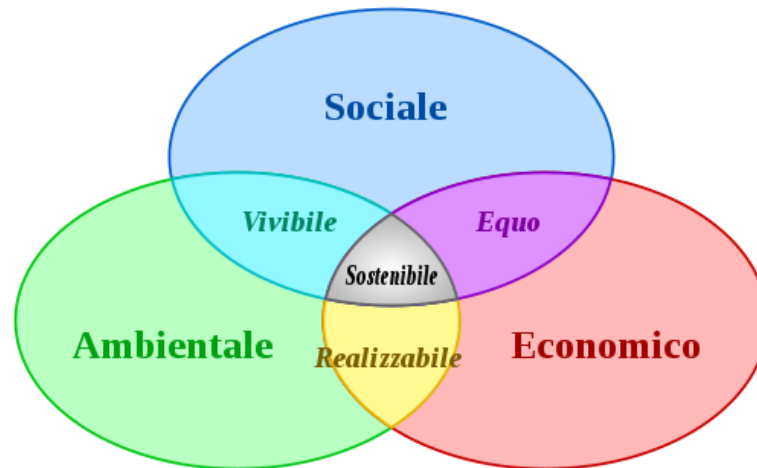
ricondotto alla pubblicazione del rapporto *Our Common Future*, più noto come Rapporto Brundtland del 1987.² Nel documento elaborato dalla Commissione Brundtland il concetto di sviluppo sostenibile è inteso come «*uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*». Per la prima volta si immagina la possibilità di creare condizioni di crescita per le generazioni attuali attraverso un uso appropriato delle risorse naturali del mondo senza che questo pregiudichi il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future. Un passo in avanti viene compiuto nel 1992 durante la Earth Summit, la Prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo di Rio de Janeiro. In tale occasione, i rappresentanti di 172 Paesi si incontrano per cercare di risolvere problemi quali la povertà, la crescente disparità tra Paesi industrializzati e Paesi in via di sviluppo nonché le difficoltà sempre maggiori negli ambiti sociali, economici ed ambientali, gettando le basi per uno sviluppo sostenibile a livello mondiale. L'aspetto di maggior rilievo è come, per la prima volta, nell'ambito della Conferenza, venga attribuita la stessa importanza alla tutela dell'ambiente, allo sviluppo economico e a quello sociale. Da questo incontro scaturiscono anche degli accordi internazionali e delle convenzioni. In particolare, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e l'Agenda 21. La Dichiarazione di Rio definisce in 27 principi diritti e obblighi delle nazioni, riconosce come fondamentali i principi di causalità e di prevenzione e definisce i presupposti per uno sviluppo sostenibile: la lotta alla povertà, una politica demografica adeguata, la riduzione dei sistemi di produzione e consumo non sostenibili, un'ampia informazione e partecipazione della popolazione nei processi decisionali. L'Agenda 21 è un programma d'azione globale in tutti i settori dello sviluppo sostenibile. Lo strumento di attuazione riguarda quattro sezioni: dimensioni economiche e sociali, conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo, rafforzamento del ruolo delle forze sociali e strumenti di realizzazione. Per la prima volta, viene colto l'aspetto multidimensionale della sostenibilità:

- sostenibilità ambientale: intesa come capacità di conservare la qualità e garantire la riproducibilità delle risorse naturali;
- sostenibilità economica: ossia la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni;

² Il rapporto in questione è così denominato dal nome del primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland che presiedette la Commissione mondiale di ambiente e sviluppo (World Commission on Environment and Development) insediata nel 1983 su mandato dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

- sostenibilità sociale: la capacità di garantire condizioni di benessere umano (democrazia, istruzione, salute, sicurezza, partecipazione, giustizia) equamente distribuite per classi e genere.

Fig 1: Le dimensioni della sostenibilità



Le tre dimensioni della sostenibilità. Fonte: [Wikimedia Commons](#)

“Una nozione, quindi, volta all’indispensabile conciliazione delle tre diverse dimensioni. Già il termine ‘sviluppo’, rimanda, infatti, ad una nozione ‘in divenire’: un insieme di obiettivi, auspicabili per una società, il raggiungimento dei quali determini un miglioramento, un’evoluzione progressiva. La particolare attenzione al tema è dovuta alla consapevolezza che il benessere economico vada coniugato anche all’aumento della qualità della vita e ad una distribuzione equa della ricchezza. Solo l’intervento sulle diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile può contribuire a tracciare un nuovo esempio di crescita, che indirizzi istituzioni e imprese a rendere prioritario l’interesse nei confronti delle istanze ambientali e sociali, in quanto esse stesse incidenti sulla prosperità economica”³.

La sostenibilità ruota attorno a queste tre componenti fondamentali e può concretizzarsi solo attraverso azioni chiare e condivise. Da questo momento in poi, numerosi sono stati gli interventi e le conferenze che si sono susseguite per fornire contributi significativi sia per ampliare il concetto di sviluppo sostenibile, sia, soprattutto, per attivare processi ed azioni concrete da parte dei rispettivi paesi anche favorendo azioni locali da parte delle

³ G. Sciancalepore, *Le dimensioni della sostenibilità*, Iura & Legal Systems - ISSN 2385-2445, VII. 2020/1, C(1): 1-8, Università degli Studi di Salerno, p. 2.

comunità al fine di rendere la sostenibilità una guida per le azioni quotidiane di ogni cittadino.

In particolare, un importante intervento è quello realizzato attraverso l'Agenda 21 per la cultura⁴ un programma sviluppato nel 2002-2004 dall'United Cities and Local Governments (UCLG) con lo scopo prioritario di aggiungere la cultura come quarto pilastro concettuale dello sviluppo sostenibile. Attraverso questo programma è stato possibile completare la dimensione multidisciplinare della sostenibilità, un concetto complesso e articolato.

Fra i passaggi più recenti merita attenzione l'Agenda 2030 il programma di azione per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (che sarà approfondito nel paragrafo successivo).

1.2 Il programma di azione per lo sviluppo sostenibile: l'Agenda 2030

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha avuto inizio nel 2016, al fine di guidare i Paesi nel percorso di crescita sostenibile entro il 2030. L'Agenda 2030 si propone di migliorare i diversi ambiti dello sviluppo sostenibile. Si tratta di un piano attraverso il quale promuovere, tramite azioni mirate, il benessere economico delle persone, la salute delle persone e la tutela del pianeta.

Nel porre al centro dell'impegno comune lo sviluppo sostenibile e non più solo la crescita in termini meramente economici, l'Agenda 2030 rappresenta anche la conclusione del lunghissimo processo negoziale delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, iniziato nel 1987 con la pubblicazione del Rapporto Brundtland. Per la prima volta i governi hanno assunto un importante impegno per il raggiungimento di obiettivi comuni particolarmente ambiziosi. Si tratta di obiettivi che, per il modo in cui sono stati concepiti

⁴ Nel settembre 2002, il primo Incontro pubblico mondiale sulla cultura, tenutosi a Porto Alegre, ha deciso di creare linee guida per le politiche culturali locali. Un documento finale è stato approvato l'8 maggio 2004 a Barcellona e il 15 settembre è stato presentato a UN-HABITAT e all'UNESCO. Nell'ottobre 2004 il Consiglio Mondiale delle Città Unite e dei Governi Locali si è riunito a San Paolo e ha ufficialmente adottato l'Agenda 21 per la Cultura come documento di riferimento, che sarà gestito e coordinato dall'UCLG. Nel 2010, oltre 400 governi e organizzazioni avevano in qualche modo unito l'Agenda 21 per la cultura. Nel 2015 il numero dei membri superava i 500.

e strutturati, potranno essere raggiunti dai rispettivi paesi con modalità differenti. Nel raggiungimento degli obiettivi comuni, ciascun paese avrà un ruolo da svolgere che sarà definito sulla base delle risorse disponibili e con la dovuta considerazione della realtà specifica e del proprio livello di sviluppo.

Nel nostro Paese, il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata", è nata l'ASVIS⁵, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, con lo scopo di far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile e di mobilitarsi allo scopo di realizzare gli Obiettivi. Con l'adozione dell'Agenda 2030, per la prima volta, viene messo in discussione l'attuale modello di sviluppo non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale, superando in questo modo l'idea che la sostenibilità sia una questione legata alla sola sfera ambientale e consolidando il carattere multidimensionale dello sviluppo.

L'originario concetto di sviluppo sostenibile fondato sull' *"equità intergenerazionale intesa come diritto di accesso alle risorse naturali da parte di tutte le comunità umane e di responsabilità nei confronti delle generazioni future"*⁶ così come era stato concepito nella dichiarazione di Stoccolma, evoluto poi nel tempo e fondato adesso su un virtuoso equilibrio fra la dimensione ambientale, quella economica e quella sociale, viene affrontato nell'Agenda 2030 attraverso una visione d'insieme, integrato cioè ad una serie di elementi imprescindibili per la sua affermazione. Si tratta di adottare il cosiddetto approccio delle 5 P: People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership.

- People. Eliminare la povertà e la fame, assicurando che tutti gli esseri umani possano esprimere il loro potenziale con dignità ed equità.
- Planet. Proteggere il pianeta dal degrado ambientale, anche attraverso modelli sostenibili di produzione e consumo, gestendo responsabilmente le sue risorse naturali e agendo rapidamente sul cambiamento climatico, per supportare i bisogni delle generazioni attuali e future.
- Prosperity. Tutti gli esseri umani devono poter vivere un'esistenza soddisfacente ed il progresso economico, sociale e tecnologico deve avvenire in armonia con la natura.

⁵ ASVIS – Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, <http://asvis.it>

⁶ Michela Silvestri, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, in rivista Strategie e pratiche delle culture contemporanee, Gentes, anno II, numero 2, dicembre 2015, p. 215.

- Peace. Le Nazioni Unite incoraggiano l'esistenza di società pacifiche, giuste ed inclusive, libere da paura e violenza. Non può esserci sviluppo sostenibile senza pace e pace senza sviluppo sostenibile.
- Partnership. I mezzi necessari per realizzare l'Agenda 2030 andranno mobilitati attraverso una rinnovata partnership globale per lo sviluppo sostenibile, basata su un rafforzato spirito di solidarietà e collaborazione globale, focalizzata in particolare sui bisogni dei più poveri e vulnerabili e con la partecipazione di tutti i paesi, i portatori di interessi e le persone.

I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta, dalla lotta a ogni forma di povertà, al miglioramento della salute e dell'educazione, alla promozione di un'agricoltura sostenibile nel rispetto dell'ecosistema terrestre. Ogni obiettivo si riferisce a una dimensione del sistema umano-planetario che evolve nello spazio e nel tempo. Tutti insieme puntano a realizzare quell'equilibrio globale rappresentato dalla sostenibilità dell'intero sistema.

Fig. 2: - Agenda 2030: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile



(Fonte: https://festivalsvilupposostenibile.it/public/asvis/files/SDG_poster_IT.PDF)

Tutti i Paesi sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero di sostenibilità, senza distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo, anche se evidentemente le problematiche che ciascun obiettivo pone possono essere diverse a seconda del livello di sviluppo già conseguito. Questo vuol dire che ciascun Paese deve

impegnarsi a definire un proprio piano strategico per lo sviluppo sostenibile che gli consenta di raggiungere i risultati previsti entro il termine stabilito. Sono chiamati ad assumere una posizione di responsabilità non soltanto i governi ma anche tutti gli altri settori della società: le imprese, le associazioni, i singoli cittadini. Ognuno può e deve fare la sua parte, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi. Infine, è bene sottolineare l'importanza di un approccio integrato nell'attuazione degli obiettivi e questo perché nessuno di essi può essere raggiunto a spese di un altro.

A questo punto, dopo aver evidenziato gli aspetti strategici dell'Agenda 2030 e l'intento di promuovere uno sviluppo sostenibile che guardi a tutti gli aspetti umani e di salvaguardia del pianeta in una dimensione spazio-temporale è necessario circoscrivere quei goal ed i corrispondenti target che devono essere perseguiti nell'ottica di un turismo sostenibile che guardi alla tutela dell'ambiente ma anche alla diffusione della cultura e la salvaguardia del patrimonio culturale. Nella tabella seguente vengono riportati tutti quei target che hanno a che fare con quanto appena detto.

<i>Scheda: elenco di alcuni dei 17 Goals che fanno riferimento al turismo e alla valorizzazione del patrimonio culturale</i>
<p>Goal 4: Assicurare un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti</p> <p>4.4 Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che abbiano le competenze necessarie, incluse le competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, per lavori dignitosi e per la capacità imprenditoriale</p> <p>4.7 Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile</p>
<p>Goal 8: Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</p> <p>8.1 Sostenere la crescita economica pro-capite a seconda delle circostanze nazionali e, in particolare, almeno il 7 per cento di crescita annua del prodotto interno lordo nei paesi meno sviluppati.</p> <p>8.2 Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione, anche attraverso un focus su settori ad alto valore aggiunto e settori ad alta intensità di manodopera.</p> <p>8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione, e favorire la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari.</p> <p>8.4 Migliorare progressivamente, fino al 2030, l'efficienza delle risorse globali nel consumo e nella produzione nel tentativo di scindere la crescita economica dal degrado ambientale, in conformità con il quadro decennale di programmi sul consumo e la produzione sostenibili, con i paesi sviluppati che prendono l'iniziativa.</p> <p>8.9 Entro il 2030, elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali.</p>

<i>Scheda: elenco di alcuni dei 17 Goals che fanno riferimento al turismo e alla valorizzazione del patrimonio culturale</i>
<p>Goal 10: Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni</p> <p>10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro</p>
<p>Goal 11: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili</p> <p>11.1 Entro il 2030, garantire a tutti l'accesso ad un alloggio e a servizi di base adeguati, sicuri e convenienti e garantire l'ammmodernamento dei quartieri poveri.</p> <p>11.2 Entro il 2030, fornire l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, sostenibili, e convenienti per tutti, migliorare la sicurezza stradale, in particolare ampliando i mezzi pubblici, con particolare attenzione alle esigenze di chi è in situazioni vulnerabili, alle donne, ai bambini, alle persone con disabilità e agli anziani.</p> <p>11.3 Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi.</p> <p>11.4 Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo.</p> <p>11.6 Entro il 2030, ridurre l'impatto ambientale negativo pro capite delle città, in particolare riguardo alla qualità dell'aria e alla gestione dei rifiuti.</p> <p>11.7 Entro il 2030, fornire l'accesso universale a spazi verdi pubblici sicuri, inclusivi e accessibili, in particolare per le donne e i bambini, gli anziani e le persone con disabilità.</p> <p>11.a Sostenere rapporti economici, sociali e ambientali positivi tra le zone urbane, periurbane e rurali, rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale.</p> <p>11.b Entro il 2020, aumentare notevolmente il numero di città e di insediamenti umani che adottino e attuino politiche e piani integrati verso l'inclusione, l'efficienza delle risorse, la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici, la resilienza ai disastri, lo sviluppo e l'implementazione, in linea con il "Quadro di Sendai per la Riduzione del Rischio di Disastri 2015-2030", la gestione complessiva del rischio di catastrofe a tutti i livelli.</p>
<p>Goal 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e consumo</p> <p>12.1 Dare attuazione al quadro decennale di programmi sul consumo e la produzione sostenibile, con la collaborazione di tutti i paesi e con l'iniziativa dei paesi sviluppati, tenendo conto del grado di sviluppo e delle capacità dei paesi in via di sviluppo</p> <p>12.2 Entro il 2030, raggiungere la gestione sostenibile e l'uso efficiente delle risorse naturali</p> <p>12.5 Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo</p> <p>12.6 Incoraggiare le imprese, soprattutto le aziende di grandi dimensioni e transnazionali, ad adottare pratiche sostenibili e integrare le informazioni sulla sostenibilità nelle loro relazioni periodiche</p> <p>12.8 Entro il 2030, fare in modo che le persone abbiano in tutto il mondo le informazioni rilevanti e la consapevolezza in tema di sviluppo sostenibile e stili di vita in armonia con la natura</p> <p>12.a Sostenere i paesi in via di sviluppo a rafforzare la loro capacità scientifica e tecnologica in modo da andare verso modelli più sostenibili di consumo e di produzione</p> <p>12.b Sviluppare e applicare strumenti per monitorare gli impatti di sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali</p>
<p>Goal 13: Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze</p> <p>13.1 Rafforzare la resilienza e la capacità di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali in tutti i paesi</p> <p>13.3 Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale riguardo ai cambiamenti climatici in materia di mitigazione, adattamento, riduzione dell'impatto e di allerta precoce</p>
<p>Goal 14: Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile</p> <p>14.7 Entro il 2030, aumentare i benefici economici derivanti dall'uso sostenibile delle risorse marine per i piccoli Stati insulari e i paesi meno sviluppati, anche mediante la gestione sostenibile della pesca, dell'acquacoltura e del turismo</p>

<i>Scheda: elenco di alcuni dei 17 Goals che fanno riferimento al turismo e alla valorizzazione del patrimonio culturale</i>
<p>Goal 16: Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli</p> <p>16.7 Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli 16.10 Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali</p>
<p>Goal 17: Rafforzare i mezzi di attuazione rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile</p> <p>17.17 Incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati</p>

Partendo dalla tabella sopra indicata è possibile fare un'analisi più dettagliata dei singoli Goal presi in considerazione ai fini dell'elaborato.

Il Goal 4, dedicato all'educazione, indica come un livello soddisfacente di istruzione si associa, di norma, a un minor rischio di povertà, a un'alimentazione più sana, a una maggiore sensibilità nei confronti delle tematiche ambientali, e così via. È necessario garantire un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, a tutte le giovani generazioni, e a promuovere opportunità di apprendimento anche al di fuori degli istituti scolastici.

Il Goal 8, dedicato alla crescita economica sostenibile, tratta in maniera congiunta i temi dello sviluppo economico e del lavoro nella prospettiva di una crescita economica duratura, inclusiva, intelligente e, quindi, sostenibile. Un obiettivo da raggiungere attraverso politiche che supportino attività produttive più efficienti nell'utilizzo delle risorse e con minore impatto ambientale, con un adeguato ricorso alla tecnologia e all'innovazione. Politiche che favoriscano, l'imprenditorialità, la creatività e la creazione di lavoro dignitoso (in termini di pari opportunità, parità salariale, eliminazione delle forme di sfruttamento della forza lavoro). Infine, l'elaborazione e l'attuazione di politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali. Quest'ultimo aspetto riguarda l'esigenza di rivedere l'idea generale di turismo, concretizzando la sua trasformazione da turismo di massa, finito per prevalere negli ultimi decenni, a turismo di maggiore qualità, attento all'identità e alle esigenze delle comunità ospitanti. Si tratta quindi di adottare politiche che sappiano migliorare l'offerta turistica, diversificandola nel tempo e nello spazio anche per distribuire meglio i flussi turistici cresciuti enormemente prima della crisi pandemica.

Il Goal 10 punta alla riduzione delle disuguaglianze favorendo l'inclusione sociale, economica e politica dei cittadini. Negli ultimi 30 anni il divario tra le persone ricche e

quelle più povere è aumentato notevolmente ed è evidente come differenti condizioni economiche influiscano in modo diverso non soltanto sulle aspettative di vita (più basse per le persone con redditi minori e viceversa) ma anche sulle possibilità di accesso al modo dell'istruzione e successivamente a quello del lavoro.

Il Goal 11 mira alla realizzazione di città inclusive, sicure e sostenibili, patrimonio culturale.

L'aumento della popolazione urbana implica un intensificarsi del problema abitativo così come la crescita non pianificata delle città mina la possibilità di uno sviluppo sostenibile. L'obiettivo 11 indica una serie di azioni da intraprendere al fine di garantire le città luoghi sicuri, inclusivi e sostenibili. Tra questi trovano spazio la riqualificazione dei quartieri più poveri con la necessità di assicurare abitazioni dignitose ai cittadini. L'esigenza di garantire la sicurezza delle strade e dei trasporti e la loro equa accessibilità. Dotare le città di ampi spazi verdi assicurandone la praticabilità, garantire la qualità dell'aria attraverso un'adeguata gestione dei rifiuti. Il target 11.4 indica poi l'intenzione di rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo.

Il Goal 12 si riferisce a modelli di produzione e di consumo sostenibili.

Lo sviluppo sostenibile richiede di ridurre il più possibile l'impiego di risorse naturali, l'utilizzo di materiali tossici, la produzione di rifiuti attraverso l'individuazione di processi di produzione e di consumo ragionevoli. Produzione di beni e servizi che migliorino la qualità della vita delle persone e non il contrario. Si pensi a quei beni a basso impatto ambientale e che possono essere riutilizzati senza trasformarsi mai o velocemente in rifiuti inquinanti. Già da diversi decenni, nel dibattito internazionale si è affermata l'importanza di agire sia dal lato della produzione, riducendo al minimo l'uso delle risorse naturali, sia dal lato del consumo, cercando di sensibilizzare i cittadini a forme di consumo responsabili. Anche il settore turistico, si è rivelato nel tempo un comparto capace di deturpare l'ambiente attraverso lo sfruttamento delle risorse naturali o la realizzazione di veri e propri scempi urbanistici solo per soddisfare desideri sconsiderati da parte di turisti affamati del nulla. La voglia di viaggiare per il mondo senza comprenderne l'essenza. Anche in questo ambito, sono sempre più auspicabili modelli di turismo responsabili.

Il Goal 13 riguarda la protezione del pianeta, e pone quindi la questione ambientale come una priorità da affrontare con estrema urgenza soprattutto in relazione al fenomeno del cambiamento climatico. I singoli Paesi dovranno adottare politiche verso una rapida avanzata del green economy e una drastica riduzione del consumo di combustibili fossili.

Nel goal 13 viene indicata la necessità da parte delle istituzioni di migliorare l'istruzione e aumentare la sensibilizzazione generale sul tema del cambiamento climatico.

Il Goal 14 si occupa della tutela delle risorse marine. Insieme alle coste e alle risorse marine, gli oceani hanno un ruolo fondamentale per il benessere dell'umanità e per lo sviluppo sociale ed economico del pianeta. Viene posta l'attenzione sulla necessità di aumentare i benefici economici derivanti dall'uso sostenibile delle risorse marine per i piccoli Stati insulari e i paesi meno sviluppati, anche mediante la gestione sostenibile della pesca, dell'acquacoltura e del turismo.

Il Goal 16 si occupa della giustizia e della promozione di società pacifiche. Sottolinea la necessità di favorire più elevati livelli di pace, di giustizia e di sicurezza in ogni parte del mondo, soprattutto in quegli Stati che nel corso del tempo sono stati maggiormente coinvolti in situazioni di conflitto e violenza. Per questo motivo, promuovere istituzioni più responsabili ed inclusive si rivela necessario al fine di poter garantire un più facile accesso alla giustizia, all'informazione e alle libertà fondamentali.

Infine, il Goal 17 esplicitando i partenariati, intende promuovere forme di collaborazione tra tutti i portatori di interesse nel campo dello sviluppo sostenibile per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda entro il 2030. Partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile possono rivelarsi aggregazioni utili per una migliore gestione delle risorse e una più facile condivisione di pratiche sostenibili.

Partendo dagli obiettivi sopra analizzati, che indicano come tutte le attività future dovranno essere organizzate e realizzate secondo logiche che garantiscano dinamiche di crescita sostenibili, ci si vuole ora soffermare su alcuni aspetti che sono stati messi in evidenza: il ruolo della cultura e della valorizzazione del patrimonio, l'inclusione sociale, l'educazione delle categorie più giovani verso stili di vita sostenibili anche attraverso istituzioni diverse dalla scuola, la necessità di ridurre al minimo lo sfruttamento delle risorse naturali, il turismo sostenibile, le forme di partenariato. Mettendo insieme questi elementi è possibile individuare anche all'interno dell'Agenda 2030 ciò che costituisce la base di questo lavoro di tesi. Il turismo dei prossimi anni dovrà essere sempre più sostenibile ed è chiaro che per potersi trasformare in un fenomeno tollerabile e duraturo nel tempo dovrà garantire il rispetto dell'ambiente, dell'identità dei luoghi visitati e delle comunità ospitanti. In questa prospettiva, il patrimonio culturale dovrà assumere un ruolo centrale individuando nei musei i luoghi ideali non solo per valorizzare la storia e le risorse culturali ma anche capace di interagire con la comunità e favorire l'inclusione sociale e la partecipazione attiva. Seguendo infine le indicazioni del goal 17,

l'individuazione di partenariati e di formule organizzative che favoriscano sia una migliore gestione del patrimonio culturale sia l'attrazione di flussi turistici di migliore qualità si rivelerà necessario. Quest'ultimo aspetto sarà trattato nel secondo capitolo. Nei prossimi paragrafi, si cercherà invece di evidenziare le principali motivazioni che spingono verso un turismo che si ispiri pienamente ai valori della sostenibilità, le diverse forme di turismo che vanno in questa direzione, in particolare il turismo culturale, ed il ruolo incisivo che i musei possono ricoprire nelle dinamiche di sostenibilità.

1.3 Dal turismo di massa al turismo culturale

1.3.1 I limiti del turismo di massa

Secondo Charles R. Goeldner e J. R. Brent Ritchie il turismo può essere considerato come *“i processi, le attività e i risultati derivanti dalle relazioni e dalle interazioni tra turisti, fornitori di servizi turistici, istituzioni, comunità ospitanti e ambienti circostanti coinvolti nell’attrazione e nell’accoglienza dei visitatori”*⁷. Un fenomeno complesso anche per la sua *“forte interdipendenza con altre sfere, essendo un’attività dinamica, che muta in stretta relazione con i cambiamenti sociali, tecnologici, culturali, economici, politici e naturali”*⁸. In questa visione sistemica di relazioni in continuo mutamento, il turismo svolge sempre più un ruolo strategico per lo sviluppo dei territori. Questo vuol dire che in quanto driver di crescita economica e sociale è fondamentale il modo con il quale esso viene programmato e realizzato. Il turismo porta con sé notevoli risvolti positivi per le destinazioni che accolgono i visitatori ma è anche vero che può generare effetti distorti, soprattutto quando i flussi sono superiori rispetto alle potenzialità delle località prescelte e concentrati in un periodo limitato dell’anno. Il sovraffollamento turistico, tipico delle località più gettonate, genera una serie di conseguenze negative rendendo frustrante sia la vita dei residenti, sia le esperienze degli stessi turisti. La concentrazione di enormi flussi di persone nei medesimi luoghi può essere la causa di lunghe code, overbooking, servizi pubblici e privati inadeguati, traffico, caos, cementificazione e urbanizzazione

⁷ Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R. (2009), *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, eleventh edition, John Wiley & Sons, Inc. Canada, p. 6, nostra traduzione.

⁸ Angeloni S. (2021). *L’impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*. Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n.1, pp.1-23, p. 21.

fuori controllo, inquinamento acustico e di eventuali danni a patrimoni storici e ambientali. L'impatto negativo del turismo può riguardare:

- il deterioramento delle risorse naturali;
- l'inquinamento;
- la perdita di identità;
- conflitti sociali;
- l'aumento della criminalità

Il deterioramento delle risorse naturali può essere la conseguenza dell'eccessiva costruzione di strutture ricettive o la realizzazione di edifici da destinare allo svolgimento di attività turistiche di qualsivoglia tipologia. Il peggioramento del contesto naturale può essere generato anche dalla costruzione di infrastrutture ed insediamenti abitativi non sempre in armonia con l'ambiente; da un uso eccessivo, non controllato e distruttivo delle risorse paesaggistiche per la realizzazione di nuove vie di comunicazione.

Per quanto riguarda l'inquinamento, si fa riferimento all'inquinamento dell'aria e dell'acqua causato dalle strutture turistiche e dai trasporti; l'inquinamento da rifiuti e acque reflue; la congestione turistica, di traffico e pedonale; l'inquinamento acustico; l'eccessivo spreco energetico nelle strutture ricettive e ricreative;

La perdita totale o parziale dell'identità di una destinazione turistica o anche la sua trasformazione è qualcosa che può verificarsi soprattutto quando la popolazione locale assume dei comportamenti che tendono ad andare incontro alle particolari richieste ed esigenze dei visitatori allontanandosi progressivamente dall'autenticità delle proprie tradizioni e della propria cultura. L'esempio migliore per spiegare questo tipo di fenomeno è la mercificazione della cultura del luogo, quando ad esempio tradizioni e simboli locali vengono rappresentati in modo esasperato, talvolta stravolgendone il significato, con il solo scopo di catturare l'attenzione del turista e soddisfare le sue aspettative.

Per quanto riguarda i conflitti sociali, essi possono avere origine da situazioni differenti. In alcuni casi, situazioni di tensione possono essere ricondotte alla mancata partecipazione della popolazione nell'ambito delle diverse attività destinate ai turisti (ricettività ed accoglienza, ristorazione, commercializzazione di gadget e souvenir, etc.) ed alle conseguenti mancate o limitate ricadute economiche sul territorio. In altri casi situazioni difficili possono essere generate da comportamenti non adeguati da parte dei turisti nei confronti della comunità ospitante, il mancato rispetto degli usi e delle consuetudini, dovuto ad una scarsa informazione sulla cultura locale, può esserne un

esempio. Ulteriori situazioni di conflitto possono essere determinate anche da un utilizzo improprio da parte dei turisti di risorse scarse come ad esempio l'acqua, o dall'impossibilità per la popolazione locale di usufruire di specifiche aree naturali perché completamente destinate alle attività turistiche (si pensi ad esempio alle spiagge private, ma anche ad altre bellezze naturali rese inaccessibili ai residenti). Infine, un atteggiamento ostile da parte della comunità locale nei confronti dei turisti può essere causata anche non curanza dei visitatori verso l'ambiente o dalla deturpazione delle risorse naturali e culturali presenti nel territorio.

Il turismo può anche alimentare il fenomeno della criminalità. In particolare, la presenza di un elevato numero di turisti con disponibilità di denaro, oggetti tecnologici, gioielli, etc., può stimolare la presenza di criminali con conseguenti situazioni di pericolo sul territorio della destinazione turistica.

Tutti gli effetti negativi sopra elencati pur non rappresentando un quadro esaustivo dell'impatto negativo che il turismo può avere per una specifica destinazione offre tuttavia un'indicazione approssimativa di quelli che possono essere i principali effetti sfavorevoli per i residenti locali e per l'ambiente circostante. Questi effetti tendono inoltre ad aumentare e ad intensificarsi quanto più la destinazione si caratterizza per la presenza di un turismo altamente stagionalizzato. Qualsiasi località in base alla sua organizzazione (connotazioni urbanistiche, infrastrutture, trasporto locale, servizi vari) è in grado di ospitare un numero limitato di turisti. Se la soglia massima di turisti, ossia la capacità di carico⁹, che non è facile da determinare soprattutto in assenza di un'adeguata attività di pianificazione turistica, viene oltrepassata le conseguenze negative del turismo possono essere esasperanti sia per i residenti locali sia per gli stessi visitatori, arrivando così a quella che è stata definita da Doxey (1975) "fase di antagonismo"¹⁰ nella quale il rapporto di convivenza reciproca è quasi intollerabile per entrambi. Se il fenomeno persiste nel

⁹ Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UWTO, 1981), la capacità di carico di una località turistica rappresenta "il numero massimo di persone che può visitare contemporaneamente una destinazione turistica, senza causare la rovina dell'ambiente fisico, economico, socioculturale e un'inaccettabile diminuzione della soddisfazione dei visitatori".

¹⁰ Doxey, G.V. (1975) A causation theory of visitor-resident irritants: Methodology and research inferences. In *Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings*, pp. 195-98. San Diego, September.

Doxey con il suo studio sulle relazioni fra i turisti e la comunità ospitante ha elaborato un modello sul ciclo di vita di una destinazione turistica che attraverso un indice - "Irritation Index" - consente di osservare le quattro fasi (euforia, apatia, noia, antagonismo) nelle quali si evolve questo rapporto e che variano da una piacevole convivenza iniziale fino ad una quasi reciproca intolleranza. Si tratta di un modello che analizza il ciclo di vita della destinazione turistica dal punto di vista dei suoi residenti e si articola in sole quattro fasi come riportate nel grafico.

tempo senza provare a porvi rimedio questo si tradurrà ad un certo punto in un inevitabile declino della stessa destinazione turistica.

1.3.2 La necessità di un turismo sostenibile

Accanto alle ricadute positive che è in grado di generare sull'economia e sulla società, il turismo è tuttavia un fenomeno che porta con sé anche rischi per lo sviluppo sostenibile: i posti di lavoro creati dal turismo sono spesso stagionali e sottopagati; le ricadute sulla comunità ospitante non sempre coincidono con le aspettative iniziali, soprattutto quando si tratta di un turismo non programmato e pianificato e di scarsa qualità. Come si è visto nel precedente paragrafo, il turismo può dunque generare per le destinazioni prescelte una serie di criticità che spaziano dalla deturpazione dell'ambiente e del paesaggio, all'inquinamento (acustico, dell'aria e dell'acqua) fino al peggioramento della qualità della vita per i residenti. Questi sono soltanto alcune delle conseguenze negative che possono derivare dalle attività turistiche realizzate senza prestare troppa attenzione alle dinamiche ambientali e sociali. Per tutte queste motivazioni e come dimostrato anche dall'emergenza sanitaria dovuta al fenomeno globale del Covid-19, è auspicabile che le modalità con le quali si tenderà a programmare le attività turistiche (dal lato dell'offerta) e a scegliere le destinazioni (dal lato della domanda) saranno sempre più improntate ai principi della sostenibilità. Anzi, come è stato già anticipato nel precedente paragrafo dedicato all'Agenda 2030, nei prossimi anni dovrà esserci un impegno collettivo verso lo sviluppo sostenibile, il quale dovrà riguardare tutti i settori e quindi anche quello turistico favorendo forme di viaggio che riescano a ridurre al minimo gli impatti negativi sui territori e sulle comunità ospitanti. Data l'importanza del fenomeno, in questo paragrafo si cerca di approfondire il concetto di turismo sostenibile anche attraverso il contributo di importanti studi scientifici sul tema che si sono susseguiti nel tempo. Secondo l'Organizzazione Mondiale del turismo (OMT) *“lo sviluppo turistico sostenibile soddisfa le esigenze attuali dei turisti e delle regioni di accoglienza, tutelando nel contempo e migliorando le prospettive per il futuro. Esso deve integrare la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte, mantenendo allo stesso tempo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica e i sistemi viventi. I prodotti turistici sono quelli che agiscono in armonia con l'ambiente, la comunità e le culture locali”*. Ed è esattamente nella logica di una sostenibilità del turismo, che è possibile immaginare soluzioni in grado di

rappresentare un ragionevole compromesso fra le esigenze economiche di un paese o di una località e la necessità di tutelare le caratteristiche ambientali e socio-culturali delle destinazioni turistiche e dei loro abitanti. *“Il turismo basato sulla sostenibilità richiede la capacità di integrare l’ambiente naturale, culturale e umano, nel rispetto del fragile equilibrio che caratterizza molti territori, in modo da assicurare un’evoluzione accettabile per quanto riguarda l’influenza delle attività sulle risorse naturali, sulla biodiversità e sulla capacità di assorbimento dell’impatto antropico e che sappia valutare i propri effetti sul patrimonio culturale, sulle attività e sulle comunità locali”*¹¹. Promuovere la conoscenza e la valorizzazione delle culture e delle tradizioni locali, nel rispetto dell’ambiente e dei sistemi di vita dei paesi, dei territori e delle popolazioni ospitanti deve essere il principale obiettivo da perseguire. *“Il turismo non può essere un elemento estraneo all’identità del luogo ma un elemento integrato alla ricchezza culturale ed economica dello stesso”*¹². Questo vuol dire che per incoraggiare lo sviluppo di un turismo sostenibile, capace quindi di perdurare nel tempo senza creare situazioni di disagio per la comunità ospitante, sarà necessario valorizzare sempre di più gli elementi culturali e naturali considerati ormai *“una leva strategica per lo sviluppo economico per le comunità locali, attraverso la nascita ed il rafforzamento delle filiere imprenditoriali ad esso collegate”*¹³. *“Una destinazione è considerata sostenibile se l’industria del turismo non ha un impatto negativo sull’ambiente, sulle interazioni uomo-ambiente e sulle comunità locali; ma allo stesso modo, l’industria deve contribuire allo scambio culturale tra locali e visitatori e soddisfare i bisogni economici delle popolazioni”*¹⁴. Lo stesso turista che intende viaggiare in modo responsabile, sarà molto attento al rispetto dell’ambiente, degli elementi naturali e dell’identità culturale delle comunità locali. Solitamente, chi viaggia in questo modo pianifica le tappe del viaggio per limitare gli effetti dei propri spostamenti sull’ambiente e una volta arrivato a destinazione cerca di preservare e sostenere le bellezze naturali e la cultura del luogo cercando di usufruire delle eccellenze locali. Chiunque può viaggiare in modo responsabile provando anche a supportare le specificità delle destinazioni prescelte (culturali, artigianali,

¹¹ Angelini A.; Giurrandino A. (2019), *Risorse culturali, ambientali e turismo sostenibile*. Franco Angeli, Milano, p. 8.

¹² Bruscinò A. (2011), *Il turismo sostenibile*, libreriauniversitaria.it edizioni Webster srl, Padova, Italia, p. 16.

¹³ Barresi, A; *Turismo sostenibile come fattore di sviluppo locale*. A: International Conference Virtual City and Territory. "9° Congresso Città e Territorio Virtuale, Roma, 2, 3 e 4 ottobre 2013". Roma: Università degli Studi Roma Tre, 2014, pp. 1545-1553, p. 1545.

¹⁴ Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016), *Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations*. Journal of Business Research, 69(11), pp. 5002-5007, p. 5005, nostra traduzione.

enogastronomiche, etc.). Sono già molti i viaggiatori di questo tipo e si stima che tenderanno ad aumentare sempre di più. È auspicabile pensare che i turisti saranno sempre più attenti sia al modo con il quale raggiungere le mete turistiche sia alle modalità di fruizione dell'esperienza del viaggio, cercando di prediligere quelle esperienze che consentano di immergersi nella realtà del luogo. Anche per questo *"Le strategie territoriali saranno sempre più basate sulla "nuova sostenibilità" (ambientale, sociale, salute e benessere, relazionale) che si esalta attraverso risposte incorporate a esigenze emotive e di pensiero. Ne scaturirà un'offerta turistica che non corrisponderà più a un prodotto da consumare a tempo determinato, ma a un vero e proprio bene immateriale, nutrimento per le necessità intellettive, emozionali, cerebrali, spirituali ed etiche delle persone"*¹⁵. Del resto, quando si parla di sostenibilità si fa riferimento a qualcosa in continua evoluzione, capace di adeguarsi ai continui cambiamenti della società e alle nuove esigenze delle persone che ne fanno parte. *"La sostenibilità non è stagnazione e non blocco di ogni cambiamento; al contrario significa ricerca costante di modi di miglioramento, attraverso il consolidamento dei legami fra l'economia, l'ambiente e la società propri di una comunità"*¹⁶. Questo significa che a livello territoriale i vari stakeholder dovranno dialogare fra di loro con lo scopo di elaborare strategie che individuino nel patrimonio culturale e naturale gli asset su cui puntare per la crescita di un turismo che riesca ad allineare, anche nel lungo periodo, le aspettative dei turisti con le esigenze delle comunità. *"Per elaborare una strategia di sviluppo sostenibile è infatti necessaria una presa di coscienza collettiva a livello locale dei valori e delle caratteristiche del territorio. È opportuna, inoltre, un'integrazione fra i diversi soggetti (amministratori pubblici, imprenditori, cittadini, movimenti d'opinione) affinché siano individuati gli obiettivi di miglioramento in termini di qualità della vita e di tutela dell'ambiente"*¹⁷. Il cammino verso la sostenibilità *"si deve ritenere ormai improcrastinabile, ancor più a seguito della pandemia di Covid 19, che impone un rinnovato modello di turismo slow, destagionalizzato e di prossimità, cambiare i modelli tradizionali di turismo, valorizzando al contrario il turismo, in primis culturale, sostenibile e di qualità"*¹⁸.

¹⁵ P. Galeri, *Turismo sostenibile, responsabilità, formazione* in C. Birbes, (a cura di) *Trame di sostenibilità. Pedagogia dell'ambiente, sviluppo umano, responsabilità sociale*, Lecce, pensa Multimedia, 2017, p. 212.

¹⁶ Cicerchia A., *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, Milano. FrancoAngeli, 2009, p.14.

¹⁷ Benevolo C.; Grasso M. (2021), *Destinazioni e imprese turistiche*. Franco Angeli s.r.l., Milano, p. 437.

¹⁸ Najada FIRZA, *"Perspectives for sustainable tourism in Albania"*, Proceedings Book, 4th UNICART, Interdisciplinary International Conference, 15-17 June 2021, Valletta (Malta), pp. 11-15, p.12., nostra traduzione.

1.3.3 I vantaggi del turismo sostenibile

Come è stato già ampiamente discusso nel precedente paragrafo, il turismo sostenibile è quel tipo di turismo che deve essere realizzato attraverso un uso prudente delle risorse naturali, la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale, la salvaguardia dell'identità del territorio e che sappia innescare dinamiche di crescita economica e sociale per la comunità locale. Programmare e pianificare la realizzazione di un turismo sostenibile può richiedere un grande impegno ma è anche vero che per le località che si impegnano in questa direzione possono derivarne grandi opportunità. *“Le destinazioni turistiche possono ottenere vantaggi competitivi investendo nella sostenibilità. In effetti, le politiche di sviluppo sostenibile possono rappresentare una solida strategia promozionale, in particolare nell'attuale contesto in cui i turisti hanno sempre più forti preoccupazioni sociali”*¹⁹. Molteplici possono essere anche i benefici ambientali, sociali ed economici. Alcuni dei principali vantaggi che possono derivare da un turismo che si ispiri ai principi della sostenibilità sono di seguito elencati:

- tutela dell'ambiente e del paesaggio;
- tutela delle tradizioni locali e dell'autenticità dei luoghi;
- miglioramento delle infrastrutture;
- rigenerazione dei territori;
- inclusione sociale e partecipazione attiva dei residenti;
- riduzione della stagionalità dei flussi turistici;
- nuove opportunità di occupazione;
- crescita economica.

Tutela dell'ambiente e del paesaggio.

Rientrano in questa categoria tutti quei benefici legati alla tutela delle risorse naturali (parchi naturali, foreste, spiagge) che favoriscono la salvaguardia della flora e della fauna. Il turismo sostenibile è un tipo di turismo che mira un impatto ambientale zero o, quantomeno, minimo. Questo significa evitare di realizzare edifici inutili e, se necessario, realizzarli attraverso l'uso di materiali sostenibili, garantendone il funzionamento attraverso fonti di energia rinnovabili e cercando di ridurre al minimo la produzione di

¹⁹ Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016). Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations. *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5002-5007, p. 5005, nostra traduzione.

rifiuti. Le buone pratiche ambientali in materia di turismo si traducono in una riduzione dei consumi di acqua ed energia e in una diminuzione delle emissioni di CO2.

Tutela delle tradizioni locali e dell'autenticità dei luoghi.

Sono sempre più diffuse strategie di valorizzazione degli elementi identitari dei territori, soprattutto in quelle comunità nelle quali alcune tradizioni (artigiane, contadine, enogastronomiche) sono molto forti e rappresentative della propria storia e cultura. Preservare l'identità dei luoghi e renderla uno strumento attrattivo per i turisti. Usi e consuetudini che esprimono l'autenticità e le caratteristiche uniche delle mete turistiche e sulle quali si fa sempre più leva per incuriosire i visitatori trasformando il viaggio in una esperienza unica.

Miglioramento delle infrastrutture.

Le infrastrutture, dalle strade, alle ferrovie, alle reti di trasporto pubblico, possono essere migliorate anche in funzione del turismo. La loro realizzazione dovrebbe avvenire in armonia con l'ambiente e nel pieno rispetto delle condizioni idrogeologiche. In particolare, le località che intendono puntare sulla sostenibilità del turismo sono obbligate a ottimizzare i servizi di trasporto pubblico cercando anche di innovarli attraverso sistemi di mobilità più moderni in grado ridurre l'inquinamento e di migliorare la qualità della vita degli stessi residenti.

Rigenerazione dei territori.

Il turismo sostenibile può favorire anche progetti di rigenerazione e riqualificazione urbana. Si pensi ai borghi e ai centri storici, luoghi dal grande valore storico e culturale, che spesso ospitano al loro interno chiese, cattedrali, musei, antiche biblioteche e archivi, e che nel corso dell'ultimo decennio sono stati spesso oggetto di dibattiti pubblici a causa delle condizioni di difficoltà e, talvolta, di degrado in cui versano a causa dei processi di spopolamento da parte dei cittadini verso i centri urbani. Anche in questo caso, decidere di investire in questi luoghi per renderli mete turistiche può contribuire a programmare azioni mirate di rigenerazione urbana attraverso il ripristino di buone condizioni ambientali e sociali anche attraverso il coinvolgimento dei cittadini e con il supporto di mirate azioni di riqualificazione urbana (degli edifici pubblici e delle abitazioni abbandonate).

Inclusione sociale e partecipazione attiva dei residenti.

Il turismo sostenibile attraverso la salvaguardia degli equilibri ambientali ed il miglioramento delle condizioni economiche, non può che tradursi in un impatto sociale positivo sulle comunità. La tutela ambientale attraverso la cura del verde e la realizzazione di sentieri green e piste ciclabili, la riqualificazione di edifici abbandonati, sono tutti esempi di azioni concrete che spingeranno ad una maggiore partecipazione dei cittadini, un maggiore contatto con la natura ma anche un maggiore confronto fra le persone e la condivisione di idee.

Riduzione della stagionalità dei flussi turistici

Il turismo sostenibile attraverso la creazione di nuovi itinerari, attrazioni e la promozione di esperienze fuori stagione può favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici per fronteggiare le conseguenze negative derivanti invece dalla concentrazione di elevati flussi di visitatori in determinati periodi dell'anno.

Nuove opportunità di occupazione

Il turismo sostenibile offre la possibilità di individuare nuove forme di occupazione all'interno del settore. Si pensi alle maggiori opportunità lavorative in quelle località inserite nei circuiti delle destinazioni sostenibili e quindi selezionate dai turisti più sensibili al tema: figure professionali richieste nell'ambito dell'ospitalità sostenibile, così come in quello delle esperienze di viaggio eco-friendly, degli itinerari verdi, delle guide turistiche, etc.

Crescita economica

Una destinazione turistica, rispettosa degli equilibri ambientali e sociali, e in grado di sviluppare un turismo sano, capace di riconoscere la ricchezza culturale, la storia e l'identità del territorio e di attribuirgli valore con visite ed immersioni esperienziali nel territorio è in grado di generare ricchezza per la comunità locale sotto forma di nuovi e maggiori redditi per i residenti del luogo. Questa ricchezza realizzata attraverso le attività commerciali, i servizi collegati al turismo e le relative tasse, anche quelle applicate agli ingressi dei parchi o dei musei, potrà essere reinvestita nella crescita economica del territorio.

Scheda: Vantaggi del turismo sostenibile		
Tutela dell'ambiente e del paesaggio.	Salvaguardia delle risorse naturali e ambientali	<ul style="list-style-type: none"> - tutela delle risorse naturali (parchi naturali, foreste, spiagge); - salvaguardia della flora e della fauna; - riduzione dei consumi di acqua ed energia; - diminuzione delle emissioni di CO2; - realizzazione di nuovi edifici solo se necessario e attraverso l'uso di materiali ecologici.
Promozione delle tradizioni locali e dell'autenticità dei luoghi	Diffusione Marcatori Identitari	<ul style="list-style-type: none"> - recupero della memoria storica e delle tradizioni popolari; - visite alle botteghe artigiane; - uso di strumenti multimediali per la realizzazione virtuale di ambienti e storie del passato; - tour enogastronomici delle tipicità locali.
Miglioramento delle infrastrutture	Creazione di infrastrutture per il trasporto pubblico in armonia con l'ambiente e/o più sostenibili.	<ul style="list-style-type: none"> - realizzare reti di trasporto (stradali, ferroviarie, idriche) sostenibili; - migliorare la qualità quelle già esistenti; - minimizzare l'impatto delle opere attraverso il ricorso a tecnologie innovative e l'uso di materiali eco-sostenibili.
Rigenerazione dei territori	Rigenerazione urbana anche attraverso interventi di riqualificazione edilizia	<ul style="list-style-type: none"> - programmi di recupero e di riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico per migliorare la qualità e la sicurezza degli edifici; - azioni mirate per contenere e disincentivare i fenomeni di abbandono e incuria; - implementare gli spazi pubblici green e quelli pedonabili; - limitare la presenza di auto all'interno di queste aree; - favorire la cosiddetta mobilità dolce attraverso percorsi e mezzi sostenibili; - progettare spazi condivisi cercando di includere soprattutto i giovani e gli anziani.
Inclusione sociale e partecipazione attiva dei residenti	Favorire la fruizione dei luoghi attraverso la partecipazione attiva dei residenti e l'inclusione delle categorie più fragili	<ul style="list-style-type: none"> - valorizzare le bellezze naturali, artistiche, architettoniche e culturali dei luoghi attraverso la realizzazione di itinerari innovativi che facilitino la fruizione cittadini e dei turisti in un'ottica sostenibile; - incrementare le relazioni con Enti, Istituzioni e Associazioni, al fine realizzare progetti di stampo sociale che favoriscano l'inclusione delle categorie più fragili; - rafforzare la collaborazione con le scuole e stimolare nuove opportunità didattiche che spingano gli alunni a sentirsi maggiormente protagonisti della propria realtà locale.

Scheda: Vantaggi del turismo sostenibile		
Riduzione della stagionalità dei flussi turistici	Distribuzione più omogenea dei flussi turistici nei 12 mesi dell'anno	<ul style="list-style-type: none"> - diversificare l'offerta cercando di implementare forme di turismo diverse da quelle predominanti (turismo balneare, turismo sciistico) e sostenibili (turismo naturale, turismo enogastronomico, turismo del benessere, turismo culturale, turismo sportivo, slow tourism, etc.) utilizzando come attrattori gli elementi naturali, culturali, enogastronomici e di benessere del territorio. - proporre lo stesso prodotto a target differenti, ossia a turisti che, avendo esigenze diverse, viaggiano in periodi differenti.
Nuove opportunità di occupazione	Formare nuove figure professionali	<ul style="list-style-type: none"> - richiesta di nuove figure professionali nell'ambito dell'ospitalità sostenibile, delle esperienze di viaggio eco-friendly, degli itinerari verdi, delle guide turistiche, etc.
Crescita economica	Aumento della ricchezza locale	<ul style="list-style-type: none"> - realizzazione di una maggiore ricchezza che si traduce in più alti livelli di reddito e, quindi, in maggiore capacità di spesa. Se questa viene utilizzata per sostenere le attività del territorio non può che generare una generale crescita economica locale.

1.3.4 Le principali forme di turismo sostenibile

In questo paragrafo si cerca di fornire delle informazioni, a titolo esemplificativo, di quelle che attualmente rappresentano alcune delle tante declinazioni di turismo sostenibile. Il turismo, con il passare del tempo, ha accolto in sé elementi e aspetti differenti favorendo, in questo modo l'individuazione di tipologie di turismo che, condividendo fra loro alcuni tratti caratteristici e differenziandosi per altri elementi distintivi, si rifanno tuttavia ai principi della sostenibilità. Di seguito vengono riportate alcune delle molteplici "sfumature" del turismo sostenibile e che sono state oggetto di approfondimento scientifico soprattutto negli ultimi anni.

L' Ecoturismo

L'ecoturismo è quel tipo di turismo che pone al centro la protezione delle aree naturali e rurali e ha, pertanto, come obiettivo principale (sia dal lato dell'offerta che della domanda) quello di salvaguardare l'ambiente preservando e/o migliorando gli standard di vita dei residenti locali. Nel 2002, dichiarato anno nazionale dell'ecoturismo dalle

Nazioni Unite, è stata elaborata la Dichiarazione del Quebec dell'ecoturismo²⁰ ai cui principi si è ispirata una nuova concezione di ecoturismo non più limitata alla sola “sfera ecologica” ma intesa in una versione più complessa, includendo così anche la sfera sociale e quella economica. Secondo l'International Ecotourism Society²¹ *“l'ecoturismo è un modo responsabile di viaggiare in aree naturali, conservando l'ambiente e sostenendo il benessere delle popolazioni locali”*. Un modo di viaggiare scelto sempre di più da quei viaggiatori sensibili alle tematiche sociali ed ambientali. Il rispetto dell'ambiente naturale e la cultura del luogo, il supporto alla crescita economica e al benessere della popolazione locale da parte dei turisti sono quindi gli elementi alla base di questa forma di turismo. Sviluppare e promuovere l'ecoturismo significa organizzare tutte le attività ad esso collegate cercando di:

- ridurre gli impatti dei flussi turistici sull'ambiente e sulla comunità ospitante;
- rafforzare la funzione educativa riguardo alla dimensione ecologica al fine di sviluppare una coscienza ambientale;
- stimolare connessioni positive tra i turisti e le comunità locali;
- offrire ai turisti contenuti esperienziali che gli permettano di calarsi nella realtà locale di comprenderne le dinamiche
- generare ricadute economiche e sociali positive per le comunità ospitanti

Geo-turismo

Il geoturismo viene definito dalla National Geographic Society come una forma di turismo che *«sostiene o accentua il carattere geografico del luogo visitato –il suo ambiente, il suo patrimonio, la sua estetica, la sua cultura e il benessere dei suoi abitanti»*, che rafforza cioè oltre che il carattere naturale, la sua storia, le radici culturali, le tradizioni. Si fa riferimento quindi ad un'immersione totale in un ambiente fatto di elementi differenti che spaziano dalla flora alla fauna, dall'etnografia all'antropologia. Secondo Santangelo & Valente *“il “geoturismo” è un tipo emergente di turismo sostenibile, che si concentra sui geositi, fornendo ai visitatori conoscenza, educazione ambientale e*

²⁰ Nel 2002, dichiarato anno internazionale dell'ecoturismo dalle Nazioni Unite, è stata elaborata la Dichiarazione di Quebec (Quebec Declaration of Ecotourism); In questa occasione l'UNEP (Programma Ambiente delle Nazioni Unite), l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) e l'International Ecotourism Society hanno organizzato il summit mondiale dell'ecoturismo a Quebec (in Canada) al quale hanno partecipato 1.169 delegati da 132 diverse nazioni che hanno contribuito alla stesura della *Quebec Declaration on Ecotourism*.

²¹ L'International Ecotourism Society (TIES) è un'organizzazione senza scopo di lucro dedicata alla promozione dell'ecoturismo. Fondata nel 1990, TIES è stata in prima linea nello sviluppo dell'ecoturismo, fornendo linee guida e standard, formazione, assistenza tecnica e risorse educative. Una rete globale di professionisti e viaggiatori dell'ecoturismo impegnata nel rendere il turismo uno strumento praticabile per la conservazione, la protezione della diversità bioculturale e lo sviluppo sostenibile della comunità.

*divertimento. In questo senso, il Geoturismo può essere molto utile per la divulgazione delle Scienze geologiche e può fornire ulteriori opportunità per lo sviluppo delle aree rurali, generalmente non comprese tra le principali attrazioni turistiche”*²². Le aree protette, i geositi, i geoparchi ma anche tutte quelle aree meno conosciute ma interessanti da un punto di vista geologico, rappresentano gli elementi strategici di questa particolare forma di turismo. Sono sostanzialmente gli elementi attrattori di turisti incuriositi dagli aspetti più particolari della terra e per questo interessati a realizzare forme di viaggio a stretto contatto con la natura (escursioni, trekking). Vulcani, formazioni rocciose, isole, grotte, sorgenti termali, deserti, ghiacciai, etc. sono tutti esempi di siti di rilevante importanza geologica e pertanto mete di un turismo che lega il rispetto e la salvaguardia dell’ambiente alla voglia di viaggiare e scoprire terre al di fuori dei normali circuiti turistici. Il Geoturismo è un nuovo modo di fare turismo che negli ultimi dieci anni ha preso sempre più piede tra coloro che sono alla ricerca di nuove mete, lontane dal turismo di massa. La scoperta di paesaggi e di come essi abbiano avuto origine può diventare un motivo valido per viaggiare non soltanto per coloro che si occupano di geologia ma anche per chi è semplicemente interessato ad una maggiore comprensione del pianeta.

Pro-poor tourism

Il turismo a favore dei poveri (PPT) è definito come un turismo che genera benefici per i poveri. Questi benefici possono essere non solo economici, ma anche sociali, ambientali o culturali. Questo tipo di turismo non è un prodotto particolare o un settore specifico del turismo, ma riguarda più che altro l’approccio del turismo e dell’industria turistica. Affinché questo tipo di turismo possa concretizzarsi è necessario adottare strategie adeguate e tutti gli strumenti necessari per creare reali opportunità all’interno del settore turistico per tutte quelle persone più fragili dal punto di vista economico.

Per fare questo sono necessarie alcune azioni precise:

- incrementare le occasioni di lavoro per i poveri anche attraverso un’adeguata formazione che consenta loro di cogliere queste opportunità e di godere di benefici economici;
- attivare processi che favoriscano la partecipazione dei poveri nella pianificazione e nei processi decisionali che riguardano il turismo e favorire l’inclusione delle persone povere nello sviluppo di nuovi prodotti turistici.

²²Santangelo, N.; Valente, E. Geoheritage and Geotourism Resources. *Resources* 2020, 9,80, pp. 1-5, p.1, nostra traduzione.

- limitare gli impatti sociali e ambientali negativi legati al turismo (come la perdita di accesso alla terra, alle zone costiere e ad altre risorse e disordine sociale o sfruttamento).

Turismo di comunità

Il turismo di comunità o “community-based tourism” si è diffuso inizialmente nei paesi in via di sviluppo del Sud del mondo caratterizzati dalla presenza di numerose piccole comunità. Questo tipo di turismo si basa sul ruolo della comunità locale nella gestione delle attività turistiche con l’obiettivo di garantire ricadute economiche locali ed eque sul territorio. La comunità locale è responsabile di realizzare iniziative e gestire l’itinerario delle attività turistiche con l’obiettivo di sostenere progetti di interesse collettivo e favorire la sostenibilità ambientale del turismo e il rispetto dell’identità, della cultura e delle tradizioni degli abitanti. Il turismo di comunità combina gli obiettivi di uno sviluppo turistico equilibrato con una profonda sensibilità per le questioni ecologiche. In particolare, il concetto di sviluppo sostenibile viene applicato per migliorare la qualità della vita dei residenti preservando il paesaggio naturale e antropico, fornendo un’esperienza di alta qualità ai turisti e ottimizzando i benefici economici locali.

Il turismo di comunità è una delle forme più autentiche di turismo sostenibile che tende a privilegiare la relazione diretta con il contesto locale, con i luoghi e le persone che ne fanno parte, pur garantendo la gestione dei servizi e delle attività al fine di assicurare la fruizione del territorio.

Questa forma di turismo, quindi, apporta benefici innanzitutto alla comunità locale, contrastando situazioni di difficoltà economica, sociale e ambientale. I turisti stessi hanno l’opportunità di vivere esperienze più autentiche. In questo ambito, l’imprenditorialità locale offre esperienze turistiche che si fondano su produzioni agricole locali e cucina tipica del territorio, artigianato autentico, pratica delle tradizioni locali e fruizione del patrimonio naturale, artistico e storico.

Il Turismo Esperienziale

Si tratta di un tipo di turismo fortemente in crescita e che durante il viaggio coinvolge i turisti in una serie di attività indimenticabili con un forte impatto personale. Attività che, generalmente, coinvolgono tutti i sensi e creano connessioni a livello fisico, emotivo, spirituale, sociale e intellettuale. Il turista nel corso del tempo ha completamente mutato il proprio modo di viaggiare andando sempre più alla ricerca esperienze autentiche e indimenticabili. Il "prodotto turistico esperienziale" consente ai turisti di interagire con le persone, la storia e le tradizioni del luogo e ben si addice a quei viaggiatori che intendono

conoscere i diversi aspetti della località prescelta attraverso una partecipazione diretta che gli consenta di immergersi completamente nell'esperienza diventandone protagonista.

Pertanto, l'offerta esperienziale:

- si presenta come unica e autentica;
- si basa sulle relazioni umane;
- ha un carattere multisensoriale, prevedendo il coinvolgimento dei sensi;
- permette di approfondire di elementi di identità locale;
- prevede la partecipazione diretta dell'ospite alle attività.

Il turismo esperienziale consente al visitatore di imparare qualcosa di nuovo attraverso il modello un "apprendimento esperienziale"; favorisce la conoscenza dei luoghi e degli elementi di identità e di unicità locali; facilita la creazione di legami con le persone del luogo, la conoscenza delle tradizioni, dei costumi e dei prodotti tipici locali. Inoltre, l'esperienza che è l'elemento su cui si basa questo tipo di turismo, può essere personalizzata anche in base alle caratteristiche del turista ed alla sua più o meno estesa disponibilità ad immergersi nella conoscenza della realtà della destinazione.

Slow Tourism

Questa forma di turismo è particolarmente attenta agli equilibri ambientali, sociali e culturali sia dal lato dell'offerta sia da parte di chi ne fa richiesta. Consente ai viaggiatori di approfondire la conoscenza dei luoghi e chi li abita e richiede di privilegiare l'itinerario rispetto alla meta. *"Fare turismo lento non vuol esplorare luoghi sconosciuti e interessanti attrazioni culturali, immersi nella natura incontaminata, lontano dalle strade principali. Intraprendere un viaggio "lento" vuol dire richiede solo un po' di impegno nel prediligere mezzi di trasporto lento. Il treno, l'autobus locale, la bicicletta o altri mezzi di trasporto lento sono da preferire all'auto o a mezzi di trasporto aereo"* ²³. Questi mezzi di trasporto oltre ad essere più sostenibili dal punto di vista ambientale favoriscono anche la creazione di una maggiore connessione con la destinazione turistica e con le persone che la abitano. Il turismo lento può essere considerato come un turismo sostenibile ed ecologico in quanto quasi tutte le strutture che accolgono questo tipo di turisti sono strutture eco-friendly, attente al risparmio idrico ed energetico e che utilizzano fonti rinnovabili. Questa forma di turismo consente di stare a stretto contatto con la natura e di conoscere luoghi non molto noti approfondendone la conoscenza delle tradizioni locali e a preservandone l'autenticità e gli elementi culturali tipici. Un turismo capace di

²³ Janet Dickinson e Les Lumsdon (2010), *Slow Travel and Tourism*, London, Routledge nostra traduzione

stimolare uno stile di vita più equilibrato fatto di camminate all'aria aperta, escursioni in bicicletta e favorendo quindi il benessere psico-fisico. Infine, per consentire il turismo lento è necessario che le vie di comunicazione e le reti di trasporto pubblico siano efficienti.

Turismo enogastronomico

Anche l'enogastronomia rappresenta per molti turisti una valida motivazione di viaggio. È anche un modo nuovo per scoprire il territorio e conoscerne le sue tradizioni attraverso il cibo e il vino. Un aspetto molto importante di questa forma di turismo è la destagionalizzazione. Si tratta infatti di un tipo di turismo che può essere praticato durante tutti i mesi dell'anno. Attraverso questa forma di turismo il turista può approfondire la conoscenza della cultura locale, delle tradizioni e dei valori più antichi della comunità. Inoltre, questa forma di turismo, riesce a generare influenze positive per il mercato dei prodotti locali stimolando il turista ad acquistare i prodotti tipici dopo aver avuto la possibilità di degustarli e apprezzarli.

Forme di turismo sostenibile	Focus	Caratteristiche principali
Ecoturismo	È una forma di turismo che coniuga la salvaguardia dell'ambiente, la partecipazione della popolazione locale alle attività turistiche e lo sviluppo sociale ed economico locale.	L'ecoturismo coniuga due aspetti fondamentali: la comodità del turista, che desidera fruire delle risorse naturali, culturali e sociali della destinazione prescelta e la salvaguardia delle risorse. Un tipo di turismo improntato che: <ul style="list-style-type: none"> - tutela le risorse ambientali, impedendone il deterioramento; - predilige l'ambiente al turista; - si rivolge a turisti responsabili, ossia attenti alle dinamiche ambientali e sociali delle destinazioni; - intende esaltare il rapporto diretto fra l'uomo e la natura.
Geo-turismo	Si tratta di un turismo a tema geologico. Riguarda infatti le aree protette, i geo-siti, i geo-parchi e in generale tutti i luoghi interessanti da un punto di vista geologico.	È un turismo che lega il rispetto e la salvaguardia dell'ambiente alla voglia di viaggiare e scoprire terre al di fuori dei normali circuiti turistici. Vulcani, formazioni rocciose, isole, grotte, sorgenti termali, deserti, ghiacciai, etc. sono tutti esempi di siti di importanza geologica e rappresentano gli attrattori per i viaggiatori che vogliono cimentarsi in esperienze di geoturismo

Forme di turismo sostenibile	Focus	Caratteristiche principali
Il turismo a favore dei poveri (PPT)	È una forma di turismo sostenibile che genera benefici per i poveri: economici, sociali, ambientali e/o culturali. Riguarda più che altro l'approccio del turismo e dell'industria turistica.	<p>Questa forma di turismo può concretizzarsi solo attraverso strategie e strumenti in grado di creare reali opportunità all'interno del settore turistico per tutte quelle persone più fragili dal punto di vista economico.</p> <p>Per fare questo sono necessarie alcune azioni precise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - incrementare le occasioni di lavoro per i poveri anche attraverso un'adeguata formazione; - favorire la partecipazione dei poveri nei processi che riguardano il turismo e favorirne l'inclusione nello sviluppo di nuovi prodotti turistici; - limitare gli impatti sociali e ambientali negativi legati al turismo (erosione zone costiere e di altre risorse, disordine sociale, sfruttamento, etc.).
Turismo di comunità o "community-based tourism"	Questo tipo di turismo si basa sul ruolo della comunità locale nella gestione delle attività turistiche con l'obiettivo di garantire ricadute economiche locali ed eque sul territorio	<p>L'elemento centrale di questo tipo di turismo è la comunità locale, responsabile di realizzare iniziative e gestire l'itinerario delle attività turistiche con l'obiettivo di sostenere progetti di interesse collettivo e favorire la sostenibilità ambientale del turismo e il rispetto dell'identità, della cultura e delle tradizioni degli abitanti. Questo tipo di turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tende a privilegiare la relazione diretta con il contesto locale, con i luoghi e le persone che ne fanno parte; - apporta benefici innanzitutto alla comunità locale, contrastando situazioni di difficoltà economica, sociale e ambientale; - i turisti hanno l'opportunità di vivere esperienze autentiche (attraverso i prodotti agricoli e la cucina tipica del territorio, l'artigianato e le tradizioni locali e la fruizione del patrimonio naturale, artistico e storico).
Turismo Esperienziale	È una forma di turismo culturale che si caratterizza per il fatto di coinvolgere il turista attraverso una completa immersione nella realtà locale della destinazione	<p>È un tipo di turismo fortemente in crescita. Durante il viaggio coinvolge i turisti in una serie di attività che coinvolgono tutti i sensi stimolando impulsi a livello fisico, emotivo, spirituale, sociale e intellettuale. Si tratta di un tipo di turismo che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorisce esperienze di tipo immersivo e personalizzate; - favorisce la conoscenza dell'identità degli elementi di unicità locali; - - facilita la creazione di legami con le persone del luogo;

Forme di turismo sostenibile	Focus	Caratteristiche principali
Slow tourism	Questa forma di turismo è particolarmente attenta agli equilibri ambientali, sociali e culturali sia dal lato dell'offerta sia da parte di chi ne fa richiesta, privilegiando l'itinerario rispetto alla meta.	<p>Questo tipo di turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorisce la creazione di una maggiore connessione con la destinazione turistica e con le persone che la abitano; - può essere considerato come un turismo sostenibile ed ecologico in quanto quasi tutte le strutture che accolgono questo tipo di turisti sono strutture eco-friendly, attente al risparmio idrico ed energetico e che utilizzano fonti rinnovabili; - consente di stare a stretto contatto con la natura e di conoscere le tradizioni e gli elementi culturali tipici locali; - favorisce uno stile di vita più equilibrato.
Turismo enogastronomico	Questa forma di turismo consente scoprire il territorio e le sue tradizioni attraverso il cibo e il vino	<p>Questo tipo di turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorisce la destagionalizzazione in quanto può essere praticato in tutti i mesi dell'anno; - consente di approfondire la conoscenza della cultura locale, delle tradizioni e dei valori più antichi della comunità; - genera influenze positive per il mercato dei prodotti locali.
Turismo culturale	Si tratta di una forma di turismo che consente di approfondire la conoscenza dei valori identitari di un territorio attraverso l'approfondimento della cultura, della storia, del patrimonio culturale e delle tradizioni.	<p>Questo tipo di turismo favorisce:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la scoperta identitaria di un territorio; - l'approfondimento della storia e della cultura locale; - la salvaguardia del patrimonio culturale; - un rapporto equilibrato fra i residenti e i turisti rispettosi della cultura del luogo visitato e desiderosi di coglierne l'essenza.

In questo paragrafo si è cercato di delineare i tratti distintivi di alcune forme di turismo che si ispirano ai principi della sostenibilità senza l'ambizione di essere esaustivi. Occorre infatti precisare che si stanno sviluppando sempre più forme innovative di turismo e che spesso non è semplice definire i confini fra le diverse categorie. Anzi, è molto più probabile che le diverse tipologie di turismo tendano a mescolarsi fra loro in quanto spesso rivelano caratteristiche abbastanza comuni. Può essere considerata una forma di turismo sostenibile anche il turismo culturale, questo tema sarà approfondito nel paragrafo successivo.

1.4 Il turismo culturale

Il turismo culturale è un fenomeno complesso e numerosi sono gli studiosi che hanno affrontato il tema cercando nel tempo di fornirne una chiara definizione ed individuandone gli elementi caratteristici. Secondo Greg Richards, il turismo culturale può essere inteso come: *“movimenti di persone verso specifiche attrazioni culturali, come siti storici, artistici e manifestazioni culturali, arti e rappresentazioni prevalentemente al di fuori del loro luogo di residenza, con l'intenzione di ottenere nuove informazioni e conoscenze per soddisfare le loro esigenze culturali”*. Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), agenzia delle Nazioni Unite *“il turismo culturale rappresenta tutti quei movimenti di persone motivati da scopi culturali come le vacanze studio, la partecipazione a spettacoli dal vivo, festival, eventi culturali, le visite a siti archeologici e monumenti, i pellegrinaggi. Il turismo culturale riguarda anche il piacere di immergersi nello stile di vita locale e in tutto ciò che ne costituisce l'identità e il carattere”*.

Il turismo culturale, rappresenta quindi una forma di turismo strettamente legata alla cultura, alla storia, all'arte, allo stile di vita a tutti quegli elementi specifici della destinazione. Il focus del turismo culturale consiste quindi nella possibilità da parte dei turisti di fruire dei beni culturali, siano essi materiali (monumenti, chiese, musei, castelli, siti storici ed archeologici, etc.) o immateriali (tradizioni, consuetudini, arti dello spettacolo, et.). Bisogna però ricordare come una prima definizione di beni culturali, fornita dalla Convenzione sulla protezione dei beni culturali nei conflitti armati²⁴ nel 1954, includeva esclusivamente i seguenti beni materiali:

- i beni, mobili o immobili, di grande importanza per il patrimonio culturale dei popoli, come i monumenti architettonici, di arte o di storia, religiosi o laici; i siti archeologici, i complessi di costruzioni che, nel loro insieme, offrono un interesse storico o artistico; le opere d'arte; i manoscritti, libri e altri oggetti d'interesse artistico, storico o archeologico; nonché le collezioni scientifiche e le collezioni importanti di libri o di archivi o di riproduzioni dei beni sopra definiti;

²⁴ La Convenzione per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato è un trattato internazionale stipulato all'Aia nel 1954. Nel trattato viene usata per la prima volta l'espressione "beni culturali" considerati come un bene appartenente a tutta l'umanità e non soltanto ad una delle fazioni che prendono parte al conflitto. Scopo della convenzione è quello di tutelare i beni culturali durante una guerra o un conflitto armato per preservarli da distruzione, furto o saccheggio. Sono definiti come "beni culturali" i "beni mobili o immobili di grande importanza per il patrimonio culturale dei popoli".

- gli edifici la cui destinazione principale ed effettiva è di conservare o di esporre i beni culturali mobili definiti al comma precedente, quali i musei, le grandi biblioteche, i depositi di archivi, etc.;
- i centri monumentali, ossia i centri che accolgono un numero significativo di beni culturali, come quelli definiti ai punti precedenti.

La Convenzione si limitava a definire i beni culturali materiali da tutelare in caso di guerra o di conflitto armato. Per una definizione più ampia di patrimonio culturale si dovrà attendere qualche decennio. In particolare, questa risale alla Convenzione del 1972 dell'UNESCO²⁵ e anche in questo caso, si limita ai soli beni materiali. Secondo il primo articolo della *Convenzione* per “patrimonio culturale” può intendersi un bene avente un valore eccezionale universale sul piano storico, artistico, scientifico, estetico, etnologico o antropologico. Rientrano quindi nella categoria: i monumenti, opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, elementi o strutture di carattere archeologico, iscrizioni, grotte e gruppi di elementi di valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico; gli agglomerati, gruppi di costruzioni isolate o riunite che, per la loro architettura, unità o integrazione nel paesaggio hanno valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico; i siti, opere dell'uomo o opere coniugate dell'uomo e della natura, compresi i siti archeologici, di valore universale eccezionale dall'aspetto storico ed estetico, etnologico o antropologico. Secondo tale classificazione il patrimonio culturale si esaurisce così nei soli beni materiali. Soltanto successivamente si inizia a porre l'attenzione anche sull'aspetto intangibile del patrimonio. Un importante passo viene fatto con la Convenzione di Parigi del 2003 per la salvaguardia del patrimonio culturale Immateriale²⁶. In particolare la Convenzione aveva degli obiettivi precisi:

- salvaguardare il patrimonio culturale immateriale;

²⁵ Nel novembre del 1972 venne ratificata la World Heritage Convention, cioè la Convenzione riguardante la protezione del Patrimonio Culturale e Naturale con l'obiettivo preciso di salvaguardare il Patrimonio Mondiale, affinché possa essere trasmesso alle generazioni future. La Convenzione definisce la tipologia dei Siti naturali o culturali che possono essere iscritti nella Lista del patrimonio mondiale e i doveri degli Stati Parte nell'identificare i potenziali siti nonché il ruolo che gli stessi dovranno svolgere nella protezione e salvaguardia dei Siti stessi. La convenzione definisce inoltre le modalità con le quali dovrà essere gestito il Fondo del Patrimonio Mondiale e come dovrà essere svolta l'assistenza finanziaria internazionale.

²⁶ La Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale Immateriale, è stata adottata a Parigi il 17 ottobre 2003 dalla Conferenza generale dell'UNESCO, durante i lavori della sua 32^a Sessione (la Convenzione è stata ratificata dall'Italia il 30 ottobre 2007). Il trattato ha una notevole importanza, in quanto per la prima volta la comunità internazionale non soltanto ha fornito una definizione chiara del patrimonio immateriale ma ha anche riconosciuto la necessità di sostenere le manifestazioni ed espressioni culturali con lo scopo di promuovere la diversità culturale.

- assicurare il rispetto per il patrimonio culturale immateriale delle comunità, dei gruppi e degli individui interessati;
- suscitare la consapevolezza a livello locale, nazionale e internazionale, dell'importanza del patrimonio culturale immateriale e assicurare che sia reciprocamente apprezzato;
- promuovere la cooperazione internazionale e il sostegno.

A tale scopo fu così elaborata una definizione precisa di patrimonio culturale immateriale che, secondo quanto riportato testualmente nell'art. 2, era da intendersi come:

“le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale”

Il patrimonio culturale immateriale così come definito si manifesta tra l'altro nei seguenti settori:

- tradizioni ed espressioni orali, ivi compreso il linguaggio, in quanto veicolo del *patrimonio culturale immateriale*;
- le arti dello spettacolo;
- le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi;
- le cognizioni e le prassi relative alla natura e all'universo;
- l'artigianato tradizionale.

Il turismo culturale, consente quindi ai turisti di approfondire la conoscenza di un territorio, attraverso la fruizione del suo patrimonio culturale, e di coglierne l'identità, intesa come un *"processo di costruzione sociale di significati che utilizza attributi culturali che si realizza nel contesto delle relazioni di potere"*²⁷.

Il turismo culturale è considerato *“trainante per lo sviluppo di tutta una serie di destinazioni precedentemente trascurate dai flussi turistici e il suo trend di crescita è sempre più significativo”*²⁸. Sono sempre di più le località che tendono a considerare gli

²⁷ Richards, G. and Pereiro X. (2006), *Cultural Tourism: Negotiating Identities*, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro. ATLAS. Chaves, Portugal, p. 4, nostra traduzione. Secondo gli autori, i fattori responsabili dell'emergere dell'identità come elemento chiave nel turismo culturale sono: la necessità per le regioni di distinguersi, la ricerca di nuove forme di comunità, la necessità di valorizzare la cultura, il passaggio al turismo esperienziale.

²⁸ Rossella Martelloni, *Il turismo culturale: stato dell'arte, vincoli e opportunità*, Fascicolo 4, dicembre 2006, Economia della Cultura, Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, pp. 508-520 p. 510.

attrattori culturali come un vero e proprio driver non soltanto per lo sviluppo turistico ma anche per quello economico e sociale del territorio. *“La valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici non va intesa come un processo che conduce alla loro mercificazione. Al contrario, la redditività che ne scaturisce ne può consentire una migliore conservazione e fruizione”*²⁹.

Consapevoli dei vantaggi che possono derivarne, negli ultimi anni sono notevolmente aumentate le località che hanno inserito le risorse culturali nelle strategie di pianificazione turistica. Anche attraverso logiche creative di promozione, il patrimonio culturale è sempre più spesso utilizzato come strumento di attrazione turistica. Il turismo culturale, per le sue peculiarità, è in grado di rivolgersi ad un target di utenti solitamente caratterizzato da un buon livello di istruzione e da una buona capacità di spesa. Puntare su questa forma di turismo può quindi essere un modo per assicurare delle ricadute economiche al territorio ospitante. La tendenza che si è particolarmente diffusa negli ultimi anni e che rappresenta un elemento caratteristico della maggior parte delle forme di turismo sostenibile, e non solo di quello culturale, così come si è visto in uno dei paragrafi precedenti, riguarda il desiderio da parte dei turisti di voler approfondire la conoscenza della storia e delle tradizioni delle comunità locali. Ed ecco allora che proprio per soddisfare queste esigenze, significativo può rivelarsi il ruolo dei musei.

1.5 Il ruolo del patrimonio culturale secondo la Convenzione di Faro

La Convenzione di Faro³⁰, è una fra le più importanti Convenzioni culturali internazionali, pensata e realizzata per salvaguardare e promuovere il patrimonio culturale europeo. La Convenzione rafforza il concetto di patrimonio culturale e lo considera una risorsa necessaria per lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita delle persone in una società in continua evoluzione. In particolare la Convenzione di Faro intende favorire una comprensione più ampia del patrimonio culturale e del suo rapporto con le comunità che lo hanno generato ed ospitato. Il testo, che integra gli strumenti

²⁹ Pacelli V. e Sica E., (2018), *Economia e finanza degli heritage assets. Come rendere un'attrazione turistica una risorsa economica per il territorio*; FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy, p. 25.

³⁰ La suddetta Convenzione di Faro è una Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul Valore dell'Eredità Culturale per la Società che prende il nome dalla località portoghese, Faro, dove il 27 ottobre 2005 si è tenuto l'incontro di apertura alla firma degli Stati membri del Consiglio d'Europa e all'adesione dell'Unione europea e degli Stati non membri, è entrata in vigore il 1° Giugno 2011. La Convenzione di Faro è stata sottoscritta dall'Italia il 27 febbraio 2013.

internazionali esistenti in materia, definisce gli obiettivi generali e suggerisce l'opportunità da parte degli Stati firmatari di intervenire al fine di promuovere un processo partecipativo di valorizzazione del patrimonio culturale, attraverso il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche, delle associazioni ed i singoli cittadini, che possa contribuire alla realizzazione di una società pacifica e democratica capace di favorire la sostenibilità sociale ed economica. La Convenzione non prevede specifici obblighi di azione per i Paesi firmatari ma lascia ad ognuno di essi la discrezionalità di stabilire le modalità ritenute più adatte per l'attuazione delle misure in esso previste. Soltanto una più ampia consapevolezza del patrimonio e delle sue connessioni con le comunità e la società, attraverso percorsi condivisi fra istituzioni locali e cittadini, può sviluppare la capacità di elaborare nuove misure che ne garantiscano la sostenibilità a beneficio delle generazioni future.

Un testo importante che, introducendo il concetto innovativo di "eredità culturale", definita dall'art. 2 come "un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione", intende sottolineare il diritto di ciascun individuo di trarre beneficio dal patrimonio culturale e di contribuire al suo arricchimento. A sua volta, lo stesso patrimonio, secondo quanto previsto dall'art. 8 dovrà contribuire al potenziamento dei "processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio". Anche la convenzione di Faro, manifestando l'importanza del patrimonio culturale, fa implicito riferimento al ruolo dei musei, i quali a loro volta utilizzano la Convenzione come riferimento e guida nelle proprie quotidiane attività.

1.6 Il Museo e la sua centralità nello sviluppo sostenibile.

Come si è visto nei precedenti paragrafi, il patrimonio culturale, inteso nella sua accezione più ampia rappresenta una componente fondamentale non soltanto per il turismo culturale ma anche per molte altre forme di turismo sostenibile, e se ben gestito e valorizzato può anche incidere sulla competitività e sull'efficacia delle destinazioni turistiche. I termini di tutela e di valorizzazione in questo caso, richiamano espressamente il ruolo del museo, il quale secondo l'attuale definizione, riportata nello statuto dell'*International Council of*

Museums - ICOM³¹, e recepita dalla normativa italiana nel 2014, deve intendersi come: *“Istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica”*. L’attuale definizione è tuttavia il risultato di una profonda riflessione portata avanti negli anni attraverso il susseguirsi di interventi normativi e attenti dibattiti, con lo scopo di adeguare il museo e le sue funzioni ai cambiamenti della società. È significativo come nella prima parte di questa definizione si faccia esplicito riferimento al ruolo che il museo è chiamato a svolgere nei confronti della società e del suo sviluppo. In una sola frase viene chiaramente descritta l’essenza del museo. Nel corso del tempo, il museo è così stato trasformato da soggetto marginale, al quale veniva affidato principalmente la tutela dei beni culturali, a Istituzione centrale nel processo di crescita ed evoluzione della società. Questo conferma quello che è stato più volte sottolineato all’interno di questo capitolo, e cioè come il museo, attraverso le sue attività, dovrà svolgere un ruolo determinante nelle dinamiche di sviluppo dei prossimi anni, le quali dovranno essere improntate ai principi della sostenibilità. Il museo potrà essere strategico sia per la crescita di un turismo sostenibile sia per lo sviluppo culturale, economico e sociale dell’intera collettività. L’idea forse più completa e più adeguata all’attuale contesto socio-economico è forse quella di *“un museo da intendersi innanzitutto quale ambiente amichevole, aperto e accessibile, dove sviluppare la curiosità, il piacere della scoperta, il pensiero critico, così come un luogo dove sviluppare il senso di responsabilità e di consapevolezza del rapporto tra il globale e la dimensione locale dell’agire con responsabilità partecipata. La conoscenza e le esperienze culturali divengono quindi i fattori abilitanti fondamentali per la comprensione e per l’attenzione a favore di un mondo sostenibile [...che] supera la sua tradizionale accezione di sostenibilità ambientale, economica e sociale, per ricomprendere a pieno titolo quella relativa a un mondo più equo e inclusivo ai sensi degli Obiettivi 2030 dello Sviluppo sostenibile, che è il primo passo, a bene vedere, verso*

³¹ Lo Statuto di ICOM, approvato nell’ambito della ventiduesima General Assembly di ICOM a Vienna, il 24 agosto 2007, riporta la più recente definizione di museo. Tale definizione è stata recepita dalla normativa italiana con il DM MIBAC del 23 dicembre 2014 “Organizzazione e funzionamento dei musei statali” all’art. 1 che la riprende integralmente con una precisazione finale *“promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica”*

*la sua realizzazione*³² . Un museo capace di assolvere in pieno il suo ruolo sociale favorendo l'inclusione e la rigenerazione sociale e dimostrando di essere un veicolo per il cambiamento della società e per le categorie più emarginate. Il museo capace di promuovere lo sviluppo in tutte le sue dimensioni: sociale, ambientale, economica e culturale. *“La sostenibilità sociale è il modo in cui vivono le comunità, le società e gli individui; si tratta di equità e bisogni di base. Si occupa di condizioni di lavoro, diritti umani, partecipazione, salari equi e diversità culturale”*³³. Il museo può contribuire alla costruzione di una società più democratica favorendo la partecipazione delle categorie più fragili, ma anche alla rigenerazione dei territori ed educando le nuove generazioni al rispetto dell'ambiente ed alla sua salvaguardia. *“La cultura ha le potenzialità per contribuire a un più complesso processo di riqualificazione urbana: fornisce alle comunità una qualità di vita superiore - anche se non misurabile con precisione - in termini di benefici immateriali acquisiti ed è anche in grado di generare benefici materiali per l'economia e per la società nel suo insieme, sia direttamente che indirettamente”*³⁴

³² M. Rota, Musei per la sostenibilità integrata, 2019, Editrice Bibliografica, Milano, pp. 10-11.

³³ Rajak, S., Vinodh, S., (2015), *“Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization”*. J. Clean. Prod. 108, 1184-1192, p. 1184, nostra traduzione.

³⁴ M. Lavanga, (2009), Culture and cities. Urban regeneration and sustainable urban redevelopment - Cultural Policy and Management (kpy) Yearbook, pp. 63-75, p. 74, nostra traduzione.

Capitolo Secondo

Dalla Riforma Franceschini alla costruzione di Reti museali

2.1 La pandemia e la necessità dei musei di "fare rete"

Il museo, ha manifestato nel tempo una grande capacità di adeguarsi ai cambiamenti della società riuscendo nella difficile impresa di spostare l'attenzione da sé stesso e aprendosi sempre di più alle esigenze dei suoi fruitori. La stessa pandemia, con le sue conseguenti restrizioni agli spostamenti turistici e all'accesso ai luoghi della cultura, ha messo in evidenza come le nuove modalità con le quali sono state create e diffuse online eventi e attività artistiche, ricorrendo particolarmente all'uso delle piattaforme social, siano state particolarmente apprezzate dagli utenti sottolineando come anche target inusuali rispetto agli standard tradizionali si siano avvicinati alle realtà museali grazie a queste forme di partecipazione più attive e inclusive. Molti musei hanno recepito la necessità di reagire alla situazione emergenziale e sono riusciti, reinventandosi, a mantenere costante il rapporto con il proprio pubblico ricorrendo a nuovi metodi di comunicazione e sperimentando, in alcuni casi, anche formule di accesso digitale alle collezioni e ai propri contenuti culturali. La pandemia ha così contribuito ad accelerare il processo di digitalizzazione nel nostro Paese, anche nel settore della cultura. Le nuove tecnologie hanno quindi consentito anche ai musei di mantenere acceso il dialogo con i propri visitatori. Non tutti i musei sono stati in grado di affrontare la situazione emergenziale nello stesso modo e questo a causa delle differenze strutturali che possono esistere fra i diversi musei. La pandemia ha così messo in evidenza anche le numerose criticità che da anni riguardano il delicato tema della gestione museale, in particolare quella delle realtà più piccole e che possono contare su risorse economiche e professionali limitate. Come è stato anticipato nel precedente capitolo, il museo, se ben gestito e valorizzato, può rivelarsi uno strumento strategico sia nelle dinamiche di turismo sia in quelle di crescita sostenibile. Tuttavia, occorre precisare che la capacità di un museo di diventare un attrattore culturale e turistico nel contesto territoriale nel quale si colloca è legata ad una molteplicità di fattori: la qualità delle opere esposte e il modo in cui viene gestita l'esposizione, la possibilità per i turisti di accedere gratuitamente al museo ed alle relative mostre, il contesto socio-economico e culturale nel quale il museo si inserisce, la presenza

di analoghi istituti e di altre attrazioni culturali e/o turistiche nella medesima area territoriale di riferimento. Il successo del museo è strettamente connesso anche all'adozione o meno da parte delle istituzioni locali di adeguate politiche culturali e turistiche. Le possibilità di successo si riducono quindi per quelle realtà museali che si caratterizzano per un numero limitato di visite, inserite in aree poco appetibili dal punto di vista turistico e magari poco supportate dalle istituzioni locali. Ecco allora che per i musei che si trovano a doversi districare in situazioni di questa portata non può che rivelarsi necessario, se non addirittura vitale in taluni casi, cercare di aggregarsi con altri istituti museali al fine di trarre benefici, sia in termini di visibilità che di efficienza gestionale, da logiche di rete. Anche, *"nel dopo pandemia, i musei, meglio se inseriti in un sistema museale o in un cluster culturale, diventeranno tra i protagonisti principali perché percepiti come contenitori di storia, di tradizioni e di cultura, ma anche come luoghi di intrattenimento, di benessere e salute"*³⁵. I musei, e più in generale i luoghi della cultura, per le loro peculiarità potranno svolgere un ruolo importantissimo anche una volta usciti dalla situazione di emergenza, contribuendo non soltanto al benessere delle persone ma anche alla ripresa economica, sociale e culturale. Per questo motivo è necessario *"far crescere dal basso la consapevolezza che il museo e il suo patrimonio appartengono alla collettività e che è interesse di tutti garantirne la protezione e promuoverne la valorizzazione"*³⁶ anche attraverso modelli di governance che prevedano forme di organizzazione sistemica al fine di migliorare i risultati di efficienza e di efficacia. Nei prossimi paragrafi si cercherà pertanto di approfondire il tema delle reti museali partendo dalla forte spinta fornita dal processo riformatore che ha riguardato il sistema dei beni culturali in Italia a partire dal 2014 e che ha previsto l'istituzione del Sistema Museale Nazionale, si proseguirà con un'analisi del lavoro svolto sul tema delle Reti Museali e dei Sistemi Territoriali sia dalla Commissione ministeriale prima che da ICOM Italia dopo e si concluderà cercando di fornire una panoramica sui principali vantaggi che possono derivare dalla gestione in rete dei musei e sugli strumenti necessari per il loro funzionamento.

³⁵ M. Vanni (2020), *"Destinazione museo. Dal turismo culturale al turismo integrato"*, in D. Piraina e M. Vanni, *La nuova museologia: le opportunità nell'incertezza. Verso uno sviluppo sostenibile*, Torino, Celid, p. 228.

³⁶ Visser Travagli A.M. (2012), *La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni*, Annali dell'Università degli Studi di Ferrara, Museologia Scientifica e Naturalistica, pp.83-86, p. 85 e 86 volume speciale 2012.

2.2 La riforma Franceschini

Le motivazioni che hanno spinto all'avvio di un processo riformatore in Italia nell'ambito del settore museale a partire dal 2014 possono essere ricondotte in parte alla necessità di rendere più moderna l'intera organizzazione dei beni culturali attraverso la predisposizione di una migliore gestione dei musei, in parte all'esigenza di realizzare un Sistema museale nazionale ed infine anche alla necessità di far fronte alla riduzione delle risorse ministeriali provocate dalla cosiddetta spending review introdotta nel Paese in quel periodo per porre rimedio alle inefficienze presenti nel contesto della pubblica amministrazione. La riforma Franceschini, che prende il nome dall'allora Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, cerca così di individuare possibili soluzioni ad una serie di criticità che per decenni hanno riguardato la gestione del patrimonio culturale e del settore turistico. In particolare, la riforma interviene con una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa ridefinendo il ruolo del museo, i suoi organi e le sue regole e le forme di gestione. Gli elementi centrali della riforma sono la creazione di un Sistema museale nazionale ed il riconoscimento di maggiore autonomia agli enti museali per il perseguimento di alcuni obiettivi:

- semplificare l'amministrazione dei musei a livello regionale e locale;
- favorire la collaborazione fra i diversi istituti culturali;
- ridisegnare il ruolo del museo per renderlo un reale attrattore turistico;
- migliorare la formazione del personale;
- ampliare le risorse finanziarie;
- allineare gli istituti museali agli standard internazionali.

Il processo di rinnovamento, nella sua fase iniziale, attraverso una serie di decreti, definisce il ruolo del museo, introduce nuove tipologie museali e prevede la creazione di un Sistema nazionale per l'organizzazione dei musei in rete. In particolare, il D.M. n. 23 del 12 dicembre del 2014 coi i suoi svariati articoli, chiarisce e definisce la mission, l'organizzazione, gli strumenti di rendicontazione, l'organizzazione e le forme di gestione previste per i musei statali e per quelli dotati di autonomia speciale nonché le attività previste per i nuovi poli museali. La riforma conferisce una chiara identità al Museo statale riconoscendolo quale Istituto dotato di un proprio bilancio e di una propria organizzazione. Ma l'intervento normativo non si limita a questo, esso si pone l'obiettivo più ambizioso di prevedere la creazione di un sistema nazionale da intendere come una rete di musei e luoghi della cultura collegati fra loro al fine di migliorare il sistema di

fruizione, accessibilità e gestione sostenibile del patrimonio culturale. Il Sistema museale nazionale, le cui modalità di organizzazione e di funzionamento sono stabilite dal Direttore generale Musei, è dunque finalizzato alla messa in rete dei musei italiani e alla integrazione dei servizi e delle attività museali, e possono farne parte sia i musei statali sia ogni altro museo di proprietà pubblica o privata. Il Sistema nazionale si articola a sua volta in sistemi museali regionali e sistemi museali cittadini, promossi dai direttori dei poli museali regionali. Con riferimento ai musei statali, la riforma, oltre a darne una precisa definizione, chiarisce che:

- le attività museali sono dirette alla tutela del patrimonio culturale e alla promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica;
- lo statuto è il documento costitutivo del museo e ne dichiara la missione, gli obiettivi e l'organizzazione. In particolare disciplina la denominazione e la sede del museo, le finalità, le funzioni, il patrimonio e l'assetto finanziario. È adottato dal Direttore del Polo museale regionale, su proposta del Direttore del museo e approvato dal Direttore generale dei Musei. È redatto in forma scritta e reso pubblico;
- il bilancio è il documento di rendicontazione contabile per la gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche, è redatto secondo i principi di trasparenza e pubblicità e consente di valutare i risultati della gestione. È redatto in forma scritta e reso pubblico (sui siti del museo, del Polo museale regionale e del Ministero);
- l'organizzazione è strutturata attraverso cinque aree funzionali:
 - direzione (è il direttore che interpreta l'identità del museo e ne stabilisce la mission);
 - cura e gestione delle collezioni;
 - rapporti con il pubblico, marketing;
 - area amministrativa (gestione delle risorse umane e finanziarie);
 - strutture, allestimenti e sicurezza.

Oltre a definire la struttura e le nuove regole di organizzazione per i musei, la riforma Franceschini introduce anche nuove tipologie museali, in particolare i musei dotati di autonomia speciale ed i poli museali regionali.

Per quanto riguarda i musei dotati di autonomia speciale, possono contare su un'autonomia scientifica, finanziaria, contabile ed organizzativa e sono costituiti dai seguenti organi: il Direttore, il Consiglio di amministrazione, il Comitato scientifico ed il

Collegio dei revisori dei conti. Ad essi spetta garantire lo svolgimento della missione del museo, verificare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia delle attività e controllare la qualità scientifica dell'offerta culturale e delle pratiche di conservazione, fruizione e valorizzazione dei beni in consegna al museo. Gli istituti dotati di autonomia speciale dipendono funzionalmente dalla Direzione generale Musei.

I Poli museali regionali vengono invece introdotti con lo scopo di favorire la valorizzazione dei musei statali, la creazione dei sistemi museali regionali e il dialogo con le istituzioni pubbliche e private dei territori. Ai Poli museali regionali è affidata la progettazione delle attività e dei servizi pubblici di valorizzazione i quali devono essere elaborati e approvati, previo parere della Direzione generale Musei, dai rispettivi direttori. Le attività dei Poli consistono nel:

- guidare e coordinare i musei statali della regione, attraverso l'organizzazione delle attività di gestione, valorizzazione e promozione del sistema museale regionale;
- valorizzare il patrimonio culturale, attraverso l'elaborazione di strategie che garantiscono la qualità della fruizione del patrimonio culturale e la creazione di servizi museali integrati;
- favorire elevati standard qualitativi nell'ambito della gestione e dell'innovazione e tecnologica dei musei che rientrano nel proprio perimetro di pertinenza.;
- promuovere accordi di valorizzazione territoriale attraverso dinamiche di cooperazione con gli enti locali e statali con l'obiettivo di consentire lo sviluppo culturale del territorio;
- favorire itinerari turistico-culturali capaci di potenziare l'attrattività del territorio.

Il Poli svolgono funzioni di coordinamento tra tutti i musei presenti nei territori regionali, cercando di favorire dinamiche di collaborazione fra gli istituti statali e non statali. Inoltre, sono tenuti a stimolare e promuovere la cooperazione fra i musei attraverso la creazione di reti e sistemi territoriali e a potenziare le sinergie già esistenti. Infine, i Poli devono fornire supporto nell'ambito dell'organizzazione e della gestione dei musei che rientrano nell'ambito della propria competenza. La riforma Franceschini per la prima volta mette al centro del dibattito la necessità di favorire ogni possibile forma di collaborazione fra le istituzioni museali con l'obiettivo principale di favorire l'organizzazione in rete dei musei italiani.

2.3 L'attuale funzionamento del SMN: Direzione centrale e articolazioni periferiche

La riforma del 2014, ha dunque introdotto significative novità nell'ambito dell'organizzazione del settore museale italiano attribuendo lo status di "Istituto" ai musei statali e prevedendo il riconoscimento dell'autonomia speciale ad alcuni di essi. Altre novità di rilievo introdotte dalla riforma riguardano:

- il Sistema Museale Nazionale, il cui corretto funzionamento spetta alla Direzione Generale Musei;
- i Poli Museali in seguito confluiti nelle attuali Direzione Regionali Musei.

Attraverso una serie interventi normativi che si sono susseguiti nel tempo, sono state meglio definite le modalità di organizzazione e di funzionamento del Sistema museale nazionale, della Direzione Generale Musei e delle sue attuali articolazioni periferiche, le Direzioni Regionali Musei. In questo paragrafo viene quindi approfondito l'attuale SMN. Il Sistema Museale Nazionale è stato creato nata con l'intento di realizzare una rete tra gli oltre 5.000 musei e luoghi della cultura presenti sul territorio italiano. Una rete che ha l'obiettivo di favorire, attraverso il collegamento fra gli enti culturali che ne fanno parte, una migliore fruizione ed accessibilità del patrimonio culturale nonché una sua più sostenibile gestione. Per la prima è stata così prevista la possibilità per tutti i musei presenti nel Paese, siano essi pubblici (di proprietà dello Stato, delle regioni o dei comuni) o privati, di far parte del SMN semplicemente sulla base di un processo di accreditamento che prevede il possesso di precisi standard di qualità. La possibilità di accedere al Sistema è quindi del tutto volontaria, spetta cioè alle singole istituzioni museali decidere di volerne fare parte e in tal caso è richiesto loro solo di rispettare dei livelli di qualità minimi per garantire una certa omogeneità fra tutti i musei che aderiscono al SMN. Il processo di accreditamento si realizza attraverso una piattaforma digitale che consente attraverso una autovalutazione da parte dei singoli musei di verificare il possesso dei livelli uniformi di qualità - LUQV - e che riguardano gli aspetti riguardanti l'organizzazione, le collezioni, la comunicazione ed i rapporti con il territorio. Il SMN, che fa capo alla Direzione generale Musei, propone dunque la realizzazione di una governance sostenibile ed innovativa per i musei che consenta di rafforzare la cooperazione tra lo Stato, le Regioni e gli altri Enti locali. Gli obiettivi perseguiti dal SMN consistono nel potenziare la fruizione del patrimonio culturale nel suo complesso e nel migliorarne la qualità di accesso per il pubblico, garantire una maggiore protezione dei beni culturali, favorire la promozione della cultura.

Per quanto riguarda invece la Direzione generale Musei (da qui in poi anche DG) è uno degli uffici dirigenziali di livello generale in cui si articola il Ministero. Si occupa delle collezioni dei musei e dei luoghi della cultura statali e della valorizzazione del patrimonio culturale, sovrintende al Sistema Museale Nazionale e coordina le Direzioni regionali Musei. La DG esercita poteri di direzione, indirizzo, coordinamento e controllo sulle attività svolte dalle strutture periferiche e dagli istituti dotati di autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa. La Direzione generale musei:

- coordina i musei statali italiani ricoprendo un ruolo di guida nei confronti dei musei per favorirne un percorso di crescita in linea con gli standard di qualità internazionali;
- valorizza il patrimonio culturale statale;
- favorisce le politiche di integrazione dei beni culturali e del paesaggio a livello territoriale;
- stabilisce le regole per consentire un migliore accesso alle strutture;
- si occupa del coordinamento sul territorio svolendo una funzione di raccordo tra le regioni, gli enti pubblici e privati, offrendo supporto tecnico-amministrativo a livello nazionale, e sostenendo le articolazioni periferiche;
- promuove le iniziative culturali favorendo accordi e facilita lo scambio di opere a livello internazionale, stabilisce i criteri di prestito di beni e dichiara il rilevante interesse culturale o scientifico di mostre, manifestazioni ed esposizioni;
- assicura la qualità attraverso un continuo aggiornamento della carta dei servizi, elabora parametri qualitativi in conformità con gli standard internazionali e verificandone il rispetto da parte delle singole istituzioni;
- incentiva la partecipazione attiva attraverso la promozione di progetti di sensibilizzazione e l'organizzazione di raccolta fondi con per ragioni di ordine culturale.

La Direzione generale Musei si articola in due uffici dirigenziali di livello non generale centrali, uno dei quali si occupa del servizio amministrativo e vigilanza mentre l'altro si occupa del Sistema museale nazionale. Nel garantire il corretto funzionamento del SMN, la Direzione generale musei è pertanto tenuta a favorire:

- la valorizzazione territoriale integrata attraverso la costituzione di Direzioni regionali Musei per la gestione del patrimonio culturale ed il coordinamento delle relative attività;

- livelli uniformi di qualità, attraverso la predisposizione di modelli e linee guida nell'ambito della gestione e della valorizzazione degli istituti culturali in conformità con gli standard sviluppati dall'ICOM;
- la qualità dell'accessibilità e dei servizi per il pubblico, sia attraverso l'elaborazione di linee guida (su politiche di prezzi, orari di apertura, bigliettazione) per l'accesso ai musei e ai luoghi della cultura statali sia mediante l'individuazione di soluzioni innovative per la valorizzazione del patrimonio culturale;
- un'adeguata fruizione del patrimonio culturale, attraverso l'elaborazione di programmi e la promozione di iniziative finalizzate al potenziamento dell'offerta turistica destinata alla fruizione del patrimonio culturale;

Attualmente il Sistema Museale Nazionale, coordinato dalla Direzione generale Musei, risulta essere composto da 40 istituti museali dotati di autonomia speciale e da 18 Direzioni regionali Musei che operano nei rispettivi territori di riferimento.

I Poli museali regionali, istituiti nel 2014³⁷, per la gestione dei musei statali all'interno dei territori di competenza, erano stati immaginati e realizzati per svolgere un ruolo di congiunzione tra il centro e la periferia, e favorire il dialogo tra gli enti statali e quelli locali e forme di collaborazione fra i musei pubblici e privati. I Poli museali sono stati sostituiti nel 2019 dalle Direzioni territoriali delle reti museali³⁸. Queste ultime, a loro volta, sono rapidamente confluite nelle Direzioni regionali musei³⁹, le quali sono di fatto diventate le attuali articolazioni periferiche della Direzione generale musei dal mese di febbraio del 2020 e rappresentano i riferimenti nei rispettivi territori regionali. Il loro compito è quello di assicurare nell'area di competenza il servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna o in gestione allo Stato. Nell'espletare tali funzioni le singole Direzioni devono definire gli obiettivi di valorizzazione e adottare conseguenti strategie di attuazione, promuovendo l'integrazione dei percorsi culturali di fruizione e dei conseguenti itinerari turistico-culturali.

³⁷ I Poli museali regionali sono stati istituiti in base al Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014 n. 171, in vigore dall'11 dicembre 2014.

³⁸ Le Direzioni territoriali delle reti museali sono state istituite dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 19 giugno 2019, n. 76, in vigore dal 22 agosto 2019.

³⁹ Le Direzioni regionali musei sono state istituite dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 2 dicembre 2019, n. 169, entrato in vigore il 5 febbraio 2020.

Attualmente, le Direzioni regionali Musei sono 17, una per ciascuna regione ad eccezione di quelle a statuto autonomo (Trentino-Alto Adige, Valle D'Aosta, Sicilia). Infine, si aggiunge all'elenco la Direzione Musei statali della città di Roma⁴⁰.

Le Direzioni regionali Musei, in quanto strutture periferiche della Direzione generale, sono chiamate a coordinare e promuovere i sistemi museali a livello regionale, favorendo la creazione di servizi integrati e garantendo livelli uniformi di qualità.

Le loro attività devono quindi essere orientate:

- a migliorare la fruizione del patrimonio culturale,
- alla creazione di sistemi museali integrati;
- alla promozione di itinerari culturali.

Le Direzioni regionali musei, sono tenute a favorire le attività di gestione, valorizzazione, comunicazione e promozione del SMN all'interno del perimetro territoriale di propria competenza attraverso l'elaborazione di strategie che assicurino la migliore fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale.

2.4 Dal Museo alla Rete Museale

Del ruolo strategico che il museo può svolgere all'interno della società si è ampiamente discusso all'interno del primo capitolo. Nei paragrafi precedenti è stato invece approfondito il modo in cui la riforma Franceschini a partire dal 2014 ha accelerato ed intensificato, anche in seguito all'istituzione del SMN, il dibattito sulla gestione in rete dei musei. Del resto, se gli studi scientifici dimostrano come il museo possa rappresentare un valido strumento per incentivare dinamiche sostenibili di crescita territoriale, altrettanto numerosi sono i contributi della letteratura secondo i quali la gestione del patrimonio culturale attraverso logiche sistemiche consenta di amplificare sia benefici sia per lo sviluppo sostenibile sia per le singole realtà culturali che decidono di cooperare. Parole come sistema e rete nel contesto museale evocano quindi modalità di collaborazione tra gli istituti della cultura, ma anche con le associazioni, gli enti pubblici e privati. Aggregazioni in grado di migliorare la valorizzazione del patrimonio culturale, di integrare ed ampliare l'offerta turistica attraverso una più efficace promozione del territorio. Network che, se adeguatamente organizzati possono

⁴⁰ La Direzione Musei statali della città di Roma è stata istituita con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 169 del 2 dicembre 2019.

consolidarsi nel tempo facilitando la conoscenza e la fruizione delle risorse culturali. La gestione condivisa dei beni culturali, dei progetti e delle esposizioni tra attori diversi può offrire una visione più ampia fatta di connessioni che permettono ai musei di oltrepassare i propri confini strutturali aprendosi al territorio e alle comunità circostanti. *“Bisogna adottare logiche di sistema e di rete, in particolare per i musei di minori dimensioni e per i musei più legati al territorio, al fine di definire strategie unificate, per sviluppare programmi e progetti comuni, per condividere le risorse, in particolare le risorse umane e strumentali. Bisogna quindi cercare un’integrazione virtuosa fra enti ed istituti diversi, fra realtà territoriali diverse, con forme di concertazione locale per sviluppare azioni condivise. Bisogna stimolare la cooperazione fra il settore pubblico e il settore privato, non solo nelle forme più sperimentate della raccolta fondi e dell’acquisizione di sponsorizzazioni, ma aprendo il museo al coinvolgimento diretto dei cittadini con varie e articolate forme di adesione e di volontariato”*⁴¹. Le reti *“rappresentano anelli di congiunzione essenziali al fine di connettere la domanda turistica e culturale con le risorse ed il patrimonio culturale territoriali, specie nelle aree sprovviste di strutture museali di forte attrattiva”*⁴². Forme di aggregazione capaci dunque di favorire una migliore gestione del patrimonio soprattutto per i musei più piccoli costretti spesso a lavorare con budget e personale contenuti, ma anche in grado di favorire un’offerta culturale più innovativa e capace di incrementare la partecipazione attiva. Il ricorso a queste forme reticolari non può inoltre prescindere dall’uso del digitale, strumento che si è rivelato di estrema importanza anche nel difficile periodo della pandemia. Un mezzo capace di far superare i limiti spazio-temporale favorendo la collaborazione fra le istituzioni museali anche attraverso la condivisione di spazi virtuali ricordando, tuttavia, che *“Non è [...] la tecnologia a decretare l’innovazione del museo, quanto piuttosto la politica culturale complessiva, accompagnata da una corretta strategia comunicativa”*⁴³. Assetti reticolari che, attraverso la condivisione delle risorse (economiche, tecnologiche, professionali) e l’interlocuzione con gli stakeholder territoriali, possono più facilmente inserirsi nei piani di sviluppo locale contribuendo in modo significativo alla crescita della società. Tuttavia prima di approfondire nel dettaglio i vantaggi delle reti

⁴¹ F. Donato e A.M. Visser Travagli, (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Milano, Electa per le Belle Arti.

⁴² Pencarelli T. e Splendiani S., (2011), *Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing*. “Il capitale culturale” Vol. 2: 227-252, p. 246.

⁴³ Mandarano N., (2020), *Musei e media digitali*, Roma, Carocci editore, p.113.

museali si intende analizzare nel prossimo paragrafo il recente lavoro svolto a livello istituzionale sul tema delle reti e dei sistemi.

2.5 Dalla Commissione RST ai Gruppi di lavoro ICOM

L'importanza di gestire e valorizzare il patrimonio culturale attraverso forme di aggregazione, comprese quelle tra i diversi istituti museali, è dimostrata anche da un importante lavoro di approfondimento sul tema affidato nel 2018 ad una commissione interna al Ministero per i beni e le attività culturali e proseguito in un secondo momento da ICOM Italia.

Per quanto riguarda il lavoro della Commissione RST⁴⁴- Reti museali e Sistemi Territoriali - si è concentrato nell'individuazione di possibili forme e strumenti per la gestione integrata del patrimonio culturale. In particolare, fra i compiti assegnati alla Commissione, si individuano:

- l'elaborazione di linee guida per l'attivazione di reti e sistemi territoriali tra istituzioni culturali pubbliche, private, realtà produttive attraverso la definizione di possibili modelli di governance;
- l'elaborazione di proposte finalizzate all'attuazione da parte del Ministero per i beni e le attività culturali di iniziative e politiche di valorizzazione integrata, sostenibile e durevole del patrimonio culturale;
- la definizione di percorsi formativi di aggiornamento dedicati agli amministratori, responsabili del patrimonio, direttori dei musei;
- la definizione delle modalità per replicare, adattandole alle diverse realtà territoriali, iniziative di successo quali ad esempio le "card museali";
- l'individuazione di politiche a sostegno dell'occupazione professionale nelle reti museali e sistemi territoriali.

⁴⁴ La Commissione è stata istituita con Decreto Ministeriale n. 427 del 9 ottobre del 2018 era presieduta dalla dott.ssa Daniela Tisi, consigliere del Ministro, e composta dal Direttore generale Musei del Ministero, dott. Antonio Lampis, dal Presidente di ICOM (*International Council of Museums*) Italia, Arch. Tiziana Maffei, dall'Assessore alla Cultura della Regione Liguria, dott.ssa Ilaria Cavo, dall'Assessore alla Cultura del Comune di Torino, dott.ssa Francesca Paola Leon, dall'ex dirigente della Direzione Generale Musei, arch. Manuel Roberto Guido, dal Direttore Generale della Fondazione Museo del Violino Antonio Stradivari, dott.ssa Virginia Villa. A supporto della stessa ha operato una segreteria tecnica composta dal dott. *Marcello Tagliente*, funzionario dell'Ufficio di Gabinetto, dal dott. *Vito Lattanzi*, funzionario della Direzione Generale Musei, dall'arch. *Martina Murzi*, funzionaria degli Uffici di Diretta Collaborazione del Ministro, dalla dott.ssa *Valeria Trupiano* funzionaria della Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio.

Sin dall'inizio la Commissione ha cercato di coinvolgere, a livello locale, i soggetti che operano nel campo dei beni culturali attraverso una logica di progettazione partecipata e di incoraggiare forme di partenariato attraverso le quali mettere a sistema strumenti e competenze per la costruzione di reti a livello locale e/o sovralocale in grado di favorire processi di tutela attiva e promuovere lo sviluppo socio economico a scala locale. Con l'obiettivo di valorizzare le realtà territoriali nella stessa fase di studio, il lavoro della Commissione è stato svolto secondo una logica di condivisione, attraverso sessioni di audizioni, sia a livello centrale con i soggetti istituzionali, sia a livello regionale attraverso un confronto con le articolazioni periferiche del MiBAC, i rappresentanti delle Regioni, delle province e dei comuni, i direttori di sedi museali, i rappresentanti di associazioni di settore, di agenzie e di imprese locali, le università, i privati, le fondazioni, i singoli cittadini. Il lavoro svolto dalla Commissione, così come è stato riferito da chi l'ha presieduta⁴⁵, ha riscosso grande apprezzamento da parte dei numerosi soggetti attivi sul territorio, che hanno aderito ai vari incontri, consentendo al gruppo di lavoro di recepire esperienze virtuose e criticità, buone pratiche di sinergie avviate dagli istituti museali, misure di sostegno verso i progetti di rete, modelli di *governance* per i progetti di sviluppo territoriale.

La Commissione ha anche contribuito a chiarire, a livello lessicale, il significato di reti e di sistemi in quanto, come sostiene Montella M. si tratta di espressioni che, non essendo chiaramente esplicitate, vengono a volte utilizzate come sinonimi e altre volte impiegate in modo diametralmente opposto. È stata infatti elaborato un glossario, riportato nella scheda successiva, per circoscrivere le diverse possibili tipologie di aggregazione culturale. Nel glossario l'espressione di "rete museale" viene utilizzata per indicare “una connessione di relazioni tra musei, con direzione unitaria per la realizzazione di obiettivi condivisi” mentre quella di "sistema culturale" si riferisca a “una connessione di relazioni territorialmente delimitate che attraverso l’organizzazione di idonee forme amministrative gestisce il coordinamento di istituzioni culturali al fine di valorizzare il patrimonio culturale generando valore pubblico e utilità sociale”.

⁴⁵ La Commissione di studio è stata presieduta dalla dott.ssa Daniela Tisi, la quale è stata contattata per approfondire gli sviluppi ed i risultati del lavoro.

GLOSSARIO TIPOLOGIE DI AGGREGAZIONE	
RETE	<i>Una connessione di relazioni tra soggetti autonomi paritari, con direzione unitaria per la realizzazione di obiettivi condivisi. Si contraddistingue per essere una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria.</i>
RETE PRIVATA	<i>Insieme di imprese con relazioni di interdipendenza regolate spesso da meccanismi di incentivo comuni</i>
RETE INFORMALE	<i>Una connessione di relazioni tra soggetti autonomi paritari, con direzione unitaria per la realizzazione di obiettivi condivisi. Si contraddistingue per essere una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria ma senza atto formale di costituzione.</i>
RETE ISTITUZIONALE	<i>Una connessione di relazioni tra istituti, con direzione unitaria per la realizzazione di obiettivi condivisi.</i>
RETE MUSEALE	<i>Una connessione di relazioni tra musei, con direzione unitaria per la realizzazione di obiettivi condivisi.</i>
RETE MUSEALE DI TIPO GESTIONALE	<i>Una connessione di relazioni tra musei, con direzione unitaria per la realizzazione di obiettivi condivisi. La rete museale di tipo gestionale nasce da un processo top-down fondato sulla volontà di realizzare una governance culturale tra amministrazioni diverse proprietarie di musei pubblici; sono esperienze che, nelle fasi successive, sono accompagnate dal coinvolgimento del territorio e dei suoi attori.</i>
SISTEMA	<i>Una connessione di relazioni territorialmente delimitate che, attraverso l'organizzazione di idonee forme amministrative, hanno al loro centro delle infrastrutture che consentono a coloro che vi partecipano di accedere a servizi o funzioni che senza quelle infrastrutture non sarebbero stati possibili con dei soli investimenti.</i>
SISTEMA CULTURALE	<i>Una connessione di relazioni territorialmente delimitate che, attraverso l'organizzazione di idonee forme amministrative, gestisce il coordinamento di istituzioni culturali al fine di valorizzare il patrimonio culturale generando valore pubblico e utilità sociale.</i>
SISTEMA MUSEALE TERRITORIALE DI TIPO GESTIONALE	<i>Fenomeno di associazionismo museale semplice, in genere prodotto da un ente sovra-comunale (Regione o Provincia), fondato su istituti già esistenti e finalizzato essenzialmente al raggiungimento di economie di scala attraverso una capillare azione di coordinamento. È un organismo che nasce già adulto – e come tale viene considerato e opera.</i>

GLOSSARIO TIPOLOGIE DI AGGREGAZIONE	
SISTEMA MUSEALE DI TIPO CULTURALE INTEGRATO	<i>Fenomeno di associazionismo museale avanzato, proposto da enti locali (Comuni, Associazioni) per fini essenzialmente culturali fondato sull'integrazione tra istituti già esistenti e istituti appositamente realizzati. È di carattere integrato perché, nonostante sia proposto a posteriori nell'ambito di un territorio già interessato alla presenza di servizi e istituti culturali non programmati in un'ottica sistemica e sia fondato in origine soprattutto per finalità gestionali, viene poi indirizzato lungo un percorso virtuoso che, procedendo per gradi, conduce verso l'obiettivo di replicare la struttura e le finalità di un sistema museale.</i>
SISTEMA MUSEALE TERRITORIALE DI TIPO CULTURALE PROGETTATO	<i>Fenomeno di associazionismo museale avanzato, proposto da enti locali (Comuni, Associazioni) per fini essenzialmente culturali fondato sulla preventiva progettazione di un insieme coordinato di nuovi istituti. È di carattere progettato perché frutto della pianificazione preventiva e unitaria tesa alla riscoperta e alla promozione dei valori salienti di un territorio che, dal punto di vista dei servizi e degli istituti culturali, si è conservato come una tabula rasa priva di condizionamenti pregressi e aperta ad ogni forma di innovazione.</i>
DISTRETTO	<i>Sistemi che si integrano in un territorio e riescono a collegarsi ad altre filiere economiche.</i>
DISTRETTO CULTURALE	<i>Forme organizzative reticolari densamente popolate da imprese o organizzazioni specializzate in uno specifico ambito culturale o in ambiti culturali strettamente correlati, organizzate da un contesto istituzionale dedicato. Si differenzia dal sistema culturale per omogeneità di contenuto senza mescolanze di entità eterogenee e per un profondo rapporto tra radici culturali e radici storiche dell'esperienza locale. Costruisce l'immagine di un territorio. Rispetto all'ipotesi del distretto industriale, un distretto culturale non nasce a fronte di un progetto economico, ma dalla creazione intellettuale e dalla libera circolazione di idee, per poi generare solo in un secondo momento un progetto economico.</i>
DISTRETTO CULTURALE EVOLUTO	<i>Nei distretti culturali evoluti è la cultura che fa da mediatore tra filiere diverse. Il passaggio dal distretto culturale al distretto culturale evoluto è fondato sul presupposto concernente l'esistenza di complementarità strategiche tra filiere culturali differenti appartenenti a settori produttivi diversi (es. manifatturiero/spettacolo dal vivo).</i>
FILIERA	<i>Insieme articolato che comprende le principali attività, tecnologie, risorse e organizzazioni che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di un prodotto finito.</i>

I lavori della Commissione, attraverso la raccolta numerosi progetti, sono terminati con l'elaborazione una serie di proposte, in particolare quelle di:

- incentivare le reti museali attraverso la creazione di un nuovo Servizio della DG Musei dedicato alle reti museali e sistemi territoriali, la definizione delle funzioni dei “nuovi Poli” e la definizione di modelli di governance sostenibili attraverso accordi di valorizzazione;
- favorire lo sviluppo territoriale attraverso la creazione di un marchio territoriale e di una card museale nazionale/card regionale.

In seguito, il lavoro della Commissione RST è stato ripreso da ICOM Italia che, con l'intento di proseguire le analisi di approfondimento, ha così creato il Gruppo Di Lavoro (GDL) reti e sistemi con compiti di ricerca ed analisi finalizzati all'elaborazione di linee guida per l'attivazione di reti e sistemi territoriali tra istituzioni culturali pubbliche, private, realtà produttive e alla definizione di adeguati percorsi formativi di aggiornamento dedicati ai professionisti museali, agli amministratori e responsabili del patrimonio culturale. In questo caso, l'obiettivo prioritario di ICOM Italia è quello di diffondere una maggiore consapevolezza fra le Istituzioni, i professionisti e gli stessi cittadini, sulla necessità di una gestione integrata del patrimonio culturale, stimolando la partecipazione delle realtà territoriali, la loro capacità progettuale, di governance e la costruzione di alleanze. A tal fine il GDL Nazionale è stato a sua volta articolato in gruppi di lavoro regionali. Le Antenne Regionali, composte rispettivamente da un Coordinatore regionale ICOM, da un Referente scientifico dell'Antenna e da un esperto regionale di reti e sistemi, sono state create al fine di incentivare la partecipazione attiva di tutti i soggetti che a vario titolo si occupano del patrimonio culturale e sono interessati a sviluppare il tema della gestione integrata. Nel 2018 è nato il Coordinamento Regionale ICOM Calabria-Basilicata con l'obiettivo primario di promuovere e potenziare la presenza di ICOM Italia su un piano territoriale più ampio, composto appunto dalle due regioni confinanti. Da quel momento, il Coordinamento, ha avuto la possibilità di riunirsi in diverse occasioni per discutere di argomenti svariati tra i quali appunto quello relativo alle Reti museali e ai Sistemi Territoriali. Il lavoro va nella direzione di favorire una solida e condivisa partecipazione per il miglioramento dei livelli di qualità dei musei delle due regioni.

2.6 La rete museale: perché conviene collaborare?

L'attività museale si inserisce in un quadro economico e di gestione particolarmente delicato. Forme di collaborazioni fra i musei, attraverso la realizzazione di reti ed il loro corretto funzionamento nel tempo, può rivelarsi una strategia efficiente per rispondere alle sfide gestionali. *“La creazione delle reti museali può essere considerata come una risposta organizzativa da parte degli attori dell’offerta al fine di conseguire benefici in termini di efficacia (accrescimento del valore per i visitatori) e di efficienza”*⁴⁶. La rete può infatti rappresentare uno strumento utile soprattutto per i musei di più piccole dimensioni, i quali sono di solito dotati di risorse (professionali ed economiche) limitate e per questo motivo possono ottenere qualche vantaggio nel far parte di una rete. Le ragioni che possono spingere i musei alla costituzione di reti sono molteplici e spaziano da quelle più tradizionali, legate principalmente ad una gestione più efficiente del patrimonio culturale a motivazioni più legate invece alla società e alla possibilità quindi, di configurarsi come un fattore di sviluppo economico sostenibile. I vantaggi che possono essere generati da aggregazioni reticolari e che possono avere una valenza interna (per i musei che ne fanno parte) ed una valenza esterna (verso il contesto nel quale si collocano) vengono, in estrema sintesi, di seguito elencati:

- L'efficienza economica

La ragione che più di altre può indurre gli enti museali a ricorrere a forme di collaborazioni può facilmente essere ricondotta alla necessità di essere più efficienti (ad esempio attraverso una riduzione dei costi). L'adesione ad una rete, grazie alla condivisione delle risorse, delle strutture logistiche e delle professionalità, può senza dubbio favorire una migliore gestione dell'offerta culturale, anche da parte di quegli istituti che disponendo di budget più ristretti sono costretti ad azioni e a possibilità di crescita limitate.

- Miglioramento dell'offerta culturale

La rete dovrebbe essere in grado di favorire un'offerta più articolata e variegata, capace di proporre una pluralità di contenuti e, pertanto, in grado attrarre pubblici diversificati. Una migliore qualità della fruizione dei beni culturali, delle

⁴⁶ Pencarelli T. e Splendiani S., (2011), *Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing*. “Il capitale culturale” Vol. 2: 227-252, pg. 232

esposizioni e di tutte le iniziative museali garantita dalla condivisione delle competenze professionali, delle risorse scientifiche e tecnologiche, spesso altamente onerose. La possibilità di soddisfare le richieste dei visitatori diventati sempre più esigenti attraverso proposte culturali personalizzate.

- Maggiore legittimazione e più facile accesso ai finanziamenti.

I musei che decidono di cooperare, attraverso l'adozione di un'organizzazione sistemica, riescono a configurarsi agli occhi delle istituzioni e degli altri stakeholder come un interlocutore dotato di maggiore legittimazione. La rete, facilmente riconoscibile, con il suo più ampio "potere contrattuale" potrà difendere con maggiore forza gli interessi dell'aggregazione. La collaborazione strutturata, consentirà ai musei che ne fanno parte di soddisfare più facilmente i requisiti necessari ad esempio per ottenere autorizzazioni e partecipare a bandi di gara. L'approccio sistemico, attraverso una migliore programmazione, dovrebbe facilitare il reperimento delle risorse di natura economica e, di conseguenza, anche quelle professionali e tecnologiche.

- Rafforzamento dell'identità territoriale

I musei, insieme al patrimonio culturale che sono chiamati a gestire e valorizzare, sono la rappresentazione più diretta e autentica dei valori identitari del territorio nel quale si collocano. La gestione in rete non può che rafforzarne, agli occhi dei visitatori, il ruolo di testimonianza. L'assetto reticolare può migliorare il ruolo di congiunzione tra la storia e la cultura del luogo e che desidera approfondirne la conoscenza.

- Maggiore partecipazione ed inclusione sociale

La rete museale, attraverso la condivisione di migliori competenze professionali, una più facile interlocuzione con le associazioni locali ed una più ampia programmazione delle attività può rafforzare l'inclusione sociale di quelle categorie più vulnerabili della società e migliorarne la qualità della vita. Contestualmente, l'implementazione dei progetti culturali e dei servizi educativi potrebbe facilitare anche un maggiore coinvolgimento nell'ambito delle attività museali sia delle categorie più giovani della popolazione sia delle fasce più anziane promuovendo un generale percorso di crescita culturale e sociale per l'intera collettività.

- Generare economie di scala e di scopo

Le economie di scala possono essere generate proprio dalla possibilità per i musei di una rete di condividere risorse (professionali, scientifiche, tecnologiche), attività (di formazione, di monitoraggio, di sicurezza) e spazi (laboratori, depositi) attraverso una migliore distribuzione del costo complessivo fra i diversi musei che si traduce quindi nella possibilità per ciascuna realtà museale di accedere a strumenti ai quali sarebbe stato più difficile accedere individualmente. Alcuni esempi di economia di scala, di scopo e di varietà sono riportati nella figura successiva.

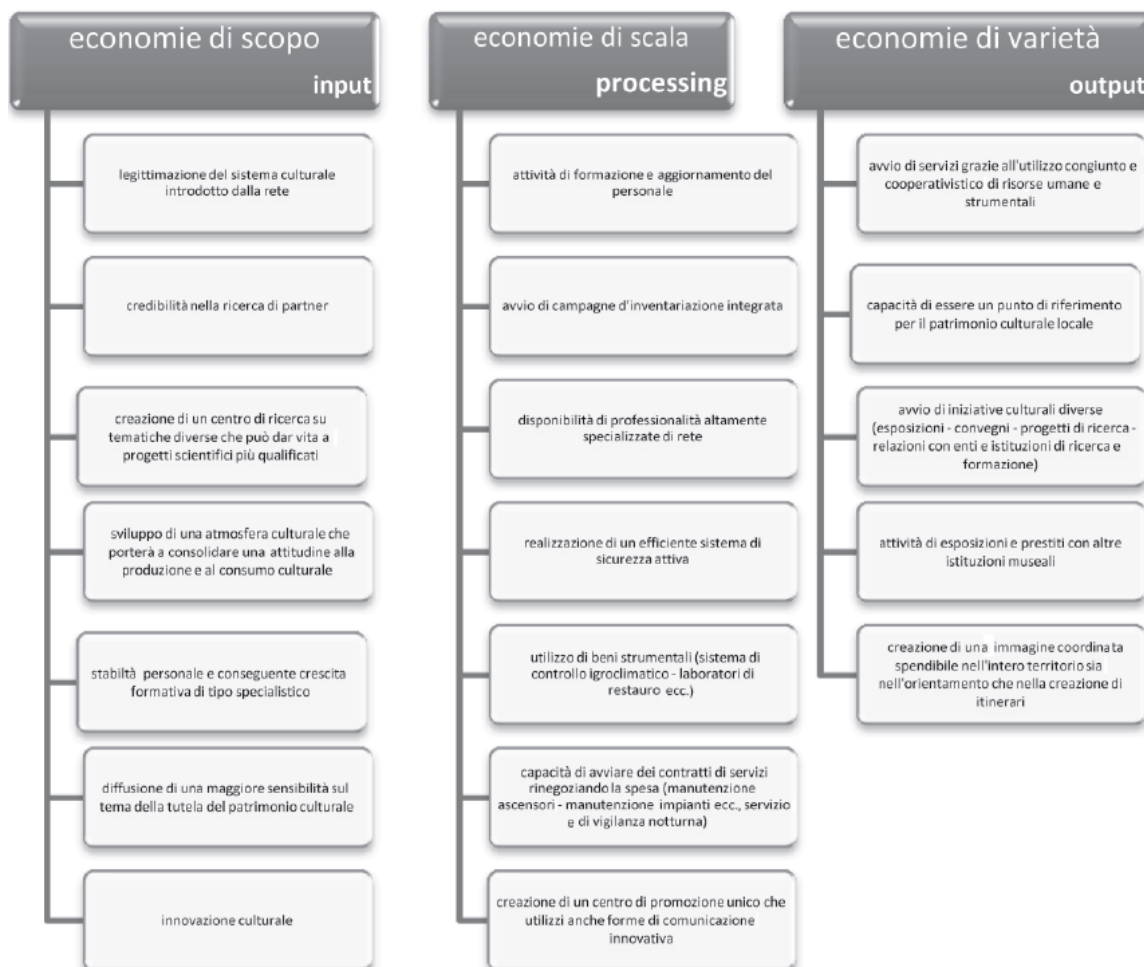
- Favorire l'accREDITamento dei musei più piccoli al Sistema Museale Nazionale.

I musei di più piccole dimensioni (siano essi statali o di proprietà privata), continuano ad avere grandi difficoltà nello svolgimento delle quotidiane attività. Si tratta di realtà molto presenti sui territori e che rappresentano importanti presidi culturali soprattutto se risultano collocarsi al di fuori dei grandi centri urbani. Si tratta di istituti della cultura la cui fruizione è spesso garantita dall'intervento locale, in particolare dalle attività svolte da parte delle associazioni culturali. L'inserimento di queste tipologie di musei all'interno di reti e sistemi può rivelarsi utile anche per favorire il loro di accREDITamento nel Sistema Museale Nazionale e nel Sistema Museale Regionale. Si tratta infatti di un processo che richiede il soddisfacimento di specifici requisiti. L'appartenenza ad una rete museale può facilitare il raggiungimento di questi standard e, conseguentemente, facilitare lo stesso accREDITamento.

"La rete (e nella fase evolutiva il sistema) può rappresentare, quindi, un vero e proprio paradigma di governance volto a permettere il raggiungimento delle migliori condizioni per il perseguimento degli obiettivi e delle finalità comuni (di rete) integrati con gli obiettivi dei singoli istituti (i nodi), in modo tale da far emergere nuove risposte alle sfide poste dalla contemporaneità in un ambiente culturale, sociale ed economico mutevole e sempre più incerto"⁴⁷ .

⁴⁷ Seddio P., (2013) *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive.* Economia e management della cultura e della creatività, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy, p. 41.

Fig. Tipologie di economie di scopo, di scala e di varietà



(Fonte: Maffei (2012), *La rete Museale in Cataldo L. Musei e Patrimonio in rete*, p. 45)

2.7 Come costruire una rete museale

Il primo passo da seguire per la realizzazione di una rete museale è quello di capire cosa si intende fare e in che modo. La definizione degli obiettivi generali condivisi dalle singole istituzioni museali che intendono far parte della rete è il punto dal quale partire anche per una chiara definizione della mission della rete. Solitamente, questi possono riguardare la realizzazione di progetti culturali più ampi per favorire lo sviluppo economico e sociale delle comunità locali attraverso una modalità di gestione dell'offerta museale innovativa ed integrata, anche con l'offerta turistica locale, attraverso il coordinamento con i policy maker e tutti gli operatori pubblici e privati. Organizzarsi in rete per superare la frammentazione delle attività e dei servizi dei singoli musei, le

difficoltà connesse alle limitate risorse economiche e professionali degli istituti di più piccole dimensioni, dotarsi di infrastrutture tecnologiche che garantiscano la comunicazione univoca delle attività e degli eventi culturali e la migliore fruizione dei progetti e delle collezioni attraverso strumenti digitali all'avanguardia. Favorire la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso l'organizzazione di eventi di rilevanza nazionale e/o internazionale ed il potenziamento delle attività di fund-raising attraverso il rafforzamento dei rapporti con le aziende di rilievo del territorio per il sostegno alle attività culturali.

Da un punto di vista teorico, la costruzione di una rete museale può risultare relativamente semplice in quanto esiste un'ampia letteratura che analizza nel dettaglio: le fasi necessarie per la costruzione degli assetti reticolari, gli strumenti amministrativi, le modalità organizzative e di gestione nonché gli strumenti di programmazione e di rendicontazione utili ad assicurare la buona riuscita di una rete museale. Più difficile risulta essere invece il processo da un punto di vista pratico nel momento in cui si avvia materialmente la realizzazione di un progetto culturale condiviso da una pluralità di soggetti e che necessita di un modello di governance che tenga conto sia delle peculiarità della rete sia delle necessità delle singole istituzioni museali che intendono farne parte. L'aspetto più delicato nella fase iniziale è rappresentato proprio dalla definizione delle regole, degli strumenti e delle condizioni secondo le quali deve poter essere possibile garantire il corretto funzionamento del sistema di aggregazione culturale. Individuare un adeguato modello di governance che permetta di definire il ruolo dei singoli istituti coinvolti nella rete, il relativo grado di autonomia e le corrispondenti responsabilità all'interno di un assetto organizzativo che pone al centro la mission e gli obiettivi della rete rispetto ai quali le azioni dei singoli musei devono allinearsi, non è cosa semplice come dimostrato anche dall'importante lavoro svolto in questa direzione da Icom Italia. Tornando ora alla costruzione della rete, questa dovrà svilupparsi in modo graduale partendo ad esempio dall'individuazione dell'assetto operativo. Questo potrà essere configurato attraverso la scelta di una forma non associativa (protocollo d'intesa, accordo di valorizzazione, convenzioni, etc), oppure attraverso aggregazioni più strutturate quali la costituzione di consorzi, associazioni, fondazioni, etc.

Un altro aspetto importante riguarda la scelta del modello di gestione attraverso il quale la rete dovrà occuparsi delle attività di valorizzazione del patrimonio culturale e dell'erogazione dei relativi servizi. In questo caso è possibile propendere verso una gestione di tipo diretta che si realizzi attraverso il coinvolgimento delle amministrazioni

alle quali i singoli musei fanno riferimento, e che dovranno provvedere a mettere a disposizione le risorse umane ed economiche per il funzionamento della rete. In alternativa è possibile preferire un tipo di gestione indiretta, attraverso l'affidamento in concessione a terzi, e che deve svilupparsi attraverso la predisposizione e l'attivazione di una procedura di gara ad evidenza pubblica che, sulla base di un'attenta valutazione delle proposte pervenute, provvederà alla relativa assegnazione.

La scelta del modello di gestione rappresenta un elemento centrale ai fini del corretto funzionamento e quindi del successo della rete in quanto senza di esso la rete finirebbe per rivelarsi soltanto una forma di collaborazione limitata alla realizzazione di progetti ed iniziative culturali periodiche, non caratterizzate dalla continuità, e destinata prima o poi a dissolversi definitivamente. L'ultimo aspetto riguarda la scelta della struttura organizzativa che deve essere in linea con il modello di gestione prescelto, prevedendo quindi la predisposizione di un adeguato organigramma che includa i rappresentanti delle diverse amministrazioni coinvolte all'interno del network e definendone i ruoli ed i compiti a seconda del grado di coinvolgimento, attraverso l'individuazione di un coordinatore che svolga funzioni di indirizzo e raccordo fra i diversi interlocutori.

Per l'approfondimento di questi aspetti si rimanda al terzo ed ultimo capitolo di questo lavoro di tesi, all'interno del quale si offrirà un'attenta disamina di due casi studio con l'obiettivo di mettere in risalto le opportunità che possono derivare dall'adozione di un adeguato modello di gestione nell'ambito dell'organizzazione in rete del patrimonio culturale.

Capitolo Terzo

Il caso calabrese: dall'analisi di contesto ai casi studio, gli strumenti per la gestione delle reti museali.

3.1 Alcuni dati sui musei della Calabria

In questo paragrafo si offre un quadro generale sul patrimonio culturale in Calabria con particolare riferimento alla distribuzione dei musei e degli istituti simili per tipologia. L'offerta culturale è molto vasta e variegata, si caratterizza infatti per la presenza di numerosissimi musei, siti archeologici, biblioteche, teatri, chiese e luoghi riconosciuti universalmente come luoghi di rilevanza artistico-culturale.

Secondo i dati prodotti dall'ISTAT per l'anno 2019, i musei e gli istituti simili presenti nella regione Calabria per tipologia prevalente, struttura espositiva e forme di accesso sono 163. E come si può osservare dalla tabella successiva, sono così distribuiti:

- 138 musei;
- 13 aree o parchi archeologici;
- 12 monumenti o complessi monumentali

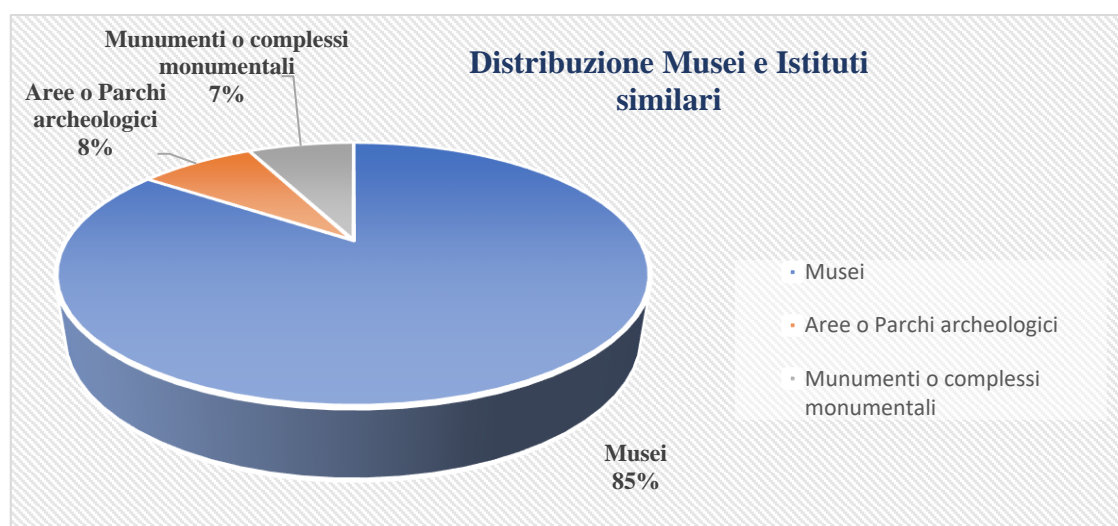


Figura: grafico di nostra elaborazione su dati ISTAT

Di questi, 143 risultano essere di titolarità non statale (87.7%) e solo 20 di proprietà statale (12.3%).

Inoltre, la maggior parte, circa il 66%, risulta essere di titolarità pubblica e soltanto il 27 % ha invece titolarità privata. Infatti, dei 163 siti totali, 108 risultano essere di titolarità pubblica dei quali 20 a titolarità statale e circa il 46% di proprietà dei comuni; 44 siti hanno invece titolarità privata suddivisi a loro volta tra 16 siti di proprietà di enti ecclesiastici, 8 di proprietà di società e fondazioni, 12 afferiscono ad associazioni e 7 di proprietà di privati cittadini. Infine 11 musei non hanno invece risposto all'indagine. Nel grafico successivo viene invece rappresentata la distribuzione dei musei e degli istituti simili per tipologia della struttura espositiva.

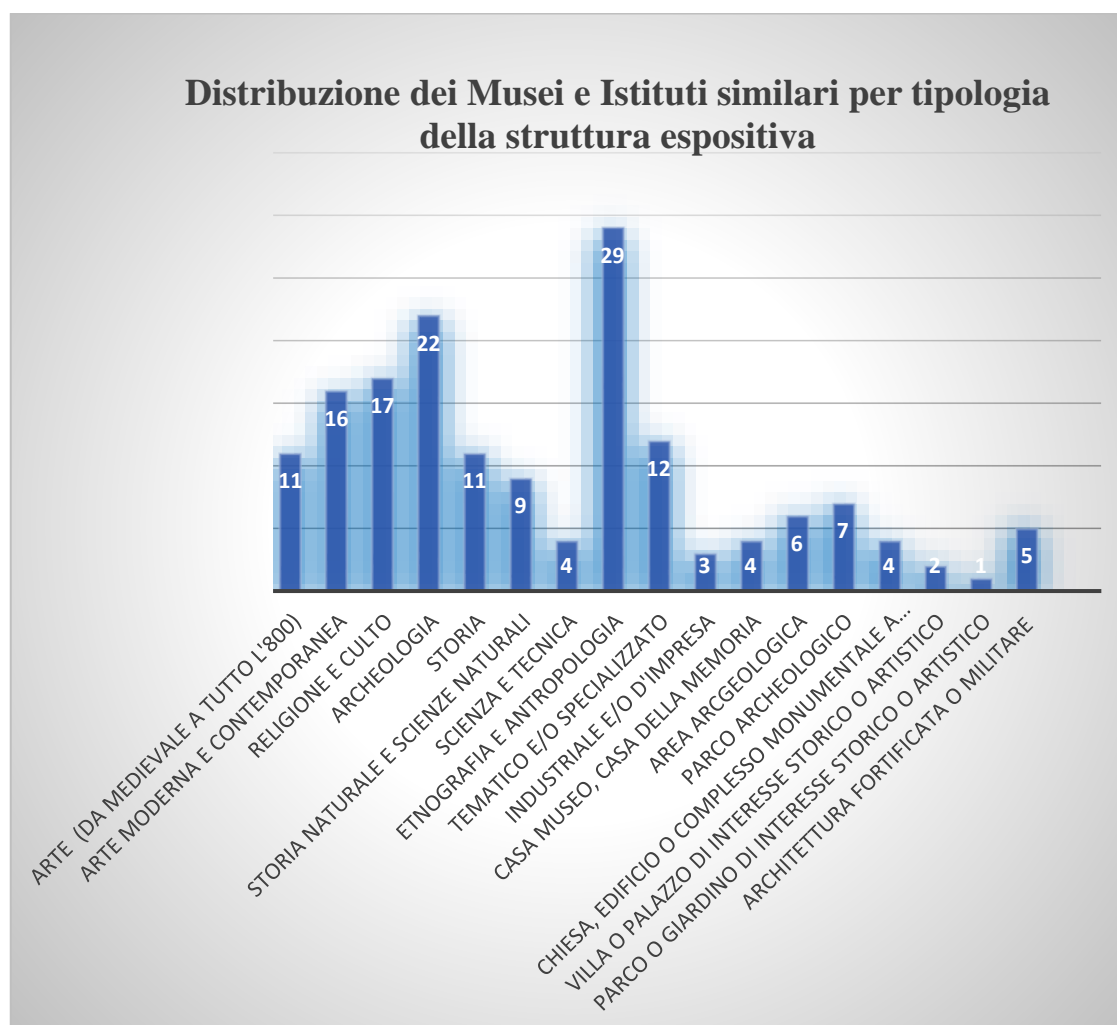


Figura: Distribuzione Musei e Istituti Similari per Tipologia (fonte di nostra elaborazione su dati ISTAT)

Osservando il grafico emerge una diversificazione molto interessante. Riportando solo i principali, il 17,8% delle strutture è dedicato ad esposizioni legate all'etnografia e all'antropologia, il 10,4% è dedicato alla religione e al culto, il 13,5% all'archeologia e il 9,8% all'arte moderna. Esaminando la forma di accesso ai musei e similari si evidenzia che ben il 35% è ad ingresso libero ovvero senza il rilascio di alcun biglietto, il 24,5% è ad ingresso gratuito, il 19% dei siti sono visitabili esclusivamente a pagamento e il rimanente 14,7% ha modalità di accesso misto (gratuito per alcune tipologie d'utenti). Quello che emerge dall'analisi di questi dati è dunque la presenza nel territorio calabrese di un'offerta culturale ampia e diversificata che consente ai potenziali turisti, culturali e non, ma anche ai visitatori locali di poter fruire di un ricco patrimonio culturale capace di soddisfarne i più svariati interessi.

3.2 I musei accreditati al SMN e il ruolo della Direzione Regionale Musei Calabria

Nel precedente capitolo è stato ampiamente affrontata la riforma che, a partire dal 2014, ha coinvolto

l'intero settore dei beni culturali in Italia portando alla realizzazione del Sistema Museale Nazione e al conseguente processo di accreditamento per l'inclusione delle singole realtà museali presenti nel Paese in grado di soddisfare i cosiddetti LUQV (livelli uniformi di qualità). Attualmente in Calabria, i musei che soddisfano questi specifici standard di qualità, risultando accreditati al SMN, sono 35 e vengono di seguito elencati.

Tab. 1: elenco dei musei accreditati dal Sistema Museale Nazionale

<i>Denominazione</i>	<i>Sede</i>	<i>Sito</i>
1. Museo dei Bretti e degli Enotri.	Cosenza	www.museodeibrettiiedeglienotri.it
2. Museo Civico di Altomonte.	Altomonte - CS	www.museocivicoaltomonte.it
3. Pinacoteca Civica di Reggio Calabria	Reggio Calabria	
4. Museo del Presente	Rende - CS	www.museodelpresente.it
5. Museo della Certosa	Serra San Bruno - VV	www.museocertosa.org
6. Museo Diocesano di Crotone e Santa Severina	Crotone e Santa Severina - KR	www.diocesidicrotonesantaseverina.it
7. Museo Civico di Acri M.A.C.A.	Acri - CS	www.museomaca.it
8. Complesso Monumentale del San Giovanni	Catanzaro	
9. Museo Marca.	Catanzaro	www.museomarca.info
10. Museo Narrante dell'emigrazione "La Nave della Sila"	Camigliatello Silano - CS	www.lanavedellasila.org
11. Museo Diocesano di Catanzaro e Squillace	Catanzaro-Squillace	www.museodiocesanooczsq.it
12. Museo dei Bretti e del mare.	Cetraro - CS	www.museodeibrettiiedelmare.it
13. Museo Civico di Taverna	Taverna - CZ	
14. Piccolo Museo San Paolo.	Reggio Calabria	www.museosanpaolo.it
15. Museo d'arte MAON	Rende - CS	www.maon.it
16. Museo della Memoria Ferramonti di Tarsia.	Ferramonti di Tarsia -CS	www.campodiferramonti.it
17. Museo Limen	Vibo Valentia	www.museolimen.it
18. Museo del Fumetto	Cosenza	www.museofumetto.it
19. Museo M.AR.TE.	San Pietro a Maida - CZ	www.iresudcalabria.it

<i>Denominazione</i>	<i>Sede</i>	<i>Sito</i>
20. Museo Diocesano del Codex	Rossano - KR	www.museocodexrossano.it
21. Museo Etnico Arberesh.	Civita - CS	www.museoetnicoarberesh.org
22. Museo Civico Archeologico Antiquarium Leucopetra	Motta San Giovanni Fraz. Lazzaro - RC	
23. Ecomuseo della Pesca e del Mare,	Montepaone - CZ	https://mupem.it/
24. Museo Diocesano di Oppido Mamertina	Oppido Mamertina -Rc-	www.museooppidopalmi.it
25. Museo Consentia Itinera	Cosenza	www.consentiaitinera.com
26. Museo all'aperto Ass. Culturale - Progetto Paterno -	Paterno Calabro -Cs-	
27. Museo Diocesano - Mons. A. Sorrentino -	Reggio Calabria	www.museodiocesanoreggiocalabria.it
28. Museo d'Arte del Bosco - Mabos -	Sorbo San Basile -Cz-	www.museomabos.com
29. Museo delle Ceramiche di Calabria	Seminara - Rc-	
30. Museo Diocesano Tesoro della Cattedrale	Gerace -Rc-	
31. Museo Archeologico	Francavilla Marittima -Cs-	
32. Pinacoteca del Santuario di San Francesco di Paola	Paola - Cs -	www.fondazioneanfrancescodipaola.it
33. Museo Diocesano - Arcidiocesi Cosenza Bisignano	Cosenza	www.museodiocesanocosenza.it/museo
34. Museo d'Arte - M. Preti - A. Frangipane	Reggio Calabria	www.museodartefrangipane.it
35. Museo Metrico della C.C.I.A.A. di Cosenza	Cosenza	

Dalla sopra riportata si evince come la maggior parte dei musei che sono riusciti ad essere accreditati al SMN sono fisicamente collocati nel territorio della provincia di Cosenza. Si tratta infatti di una percentuale piuttosto elevata, circa la metà (ossia il 48,6 %) del numero totale. Questo in realtà è un risultato alquanto prevedibile e corrisponde al fatto che la maggior parte dei musei presenti nella regione Calabria ricade esattamente all'interno della provincia cosentina. A questo punto, prima di mostrare l'elenco dei musei che ricadono nel perimetro di competenza della Direzione Regionale Musei Calabria occorre ricordare il ruolo che ad essa viene assegnato. La Direzione Regionale dei Musei, in quanto articolazione periferica della Direzione Generale Musei, è chiamata ad assicurare sul territorio calabrese la fruizione e la valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna o in gestione allo Stato. La DR, come ampiamente anticipato nel secondo capitolo, oltre a svolgere l'ordinaria funzione di raccordo fra i musei di sua competenza, dovrebbe cercare di favorire anche collaborazioni sinergiche al fine di implementare e potenziare tutte le attività di valorizzazione e la fruizione dei relativi servizi, favorendo la massima conoscenza del patrimonio culturale. A quanto pare, a causa delle limitate risorse di cui la DR dispone, sembra difficile immaginare che sia al momento in grado di andare oltre l'ordinaria amministrazione. I musei che rientrano nel perimetro di competenza della Direzione Regionale Musei Calabria sono 14 e sono elencati nella seguente tabella.

Tab. 2: elenco dei musei di competenza della Direzione Regionale Musei Calabria

DENOMINAZIONE MUSEO	PROV.
1. CHIESA DI SAN FRANCESCO D'ASSISI – GERACE	(RC)
2. GALLERIA NAZIONALE DI COSENZA	(CS)
3. LA CATTOLICA – STILO	(RC)
4. LE CASTELLA – ISOLA DI CAPO RIZZUTO	(KR)
5. MUSEO E PARCO ARCHEOLOGICO “ARCHEODERI” – BOVA MARINA	(RC)
6. MUSEO ARCHEOLOGICO METAUROS – GIOIA TAURO	(RC)
7. MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE “VITO CAPIALBI” – VIBO VALENTIA	(VV)
8. MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI CROTONE	(KR)
9. MUSEO E PARCO ARCHEOLOGICO DELL'ANTICA KAULON – MONASTERACE	(RC)
10. MUSEO ARCHEOLOGICO LAMETINO – LAMEZIA TERME	(CZ)

<i>DENOMINAZIONE MUSEO</i>	<i>PROV.</i>
11. MUSEO E PARCO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI CAPO COLONNA – CROTONE	(KR)
12. MUSEO E PARCO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI LOCRI	(RC)
13. MUSEO E PARCO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI SCOLACIUM - BORGIA	(CZ)
14. MUSEO STATALE DI MILETO	(VV)

3.3 La situazione delle reti in Calabria

Nell'ambito dei processi di gestione e di valorizzazione dei beni culturali, una questione particolarmente avvertita nel corso dell'ultimo ventennio, che come si è visto nel capitolo precedente è stata al centro del lavoro svolto da un'apposita commissione ministeriale prima e dalle antenne regionali realizzate da ICOM Italia dopo, è quella relativa alla costituzione di Reti museali e Sistemi territoriali. Strumenti che possono essere intesi come un rimedio all'annientamento delle piccole realtà museali garantendone la sopravvivenza nei territori di pertinenza attraverso lo sviluppo integrato di nuovi modelli di gestione e di specifiche politiche culturali. Inoltre, la realizzazione di reti e sistemi, promossa dalla Riforma ministeriale, con la nascita del SMN e dei Poli Museali Regionali poi confluiti nelle Direzioni Regionali, si configura come un mezzo in grado di facilitare l'accreditamento al Sistema Museale Nazionale anche di quelle realtà museali minori per dimensioni e disponibilità economiche. Partendo da questa premessa, si è ritenuto necessario approfondire lo studio di quelle esperienze di reti o di semplici sinergie che nel corso del tempo sono state avviate all'interno della regione Calabria evidenziandone le criticità riscontrate. In particolare, nel 2016 nella regione Calabria erano state individuate in un primo momento due reti museali: la rete Palmi/Seminara, con il Museo etnografico e folkloristico, nella provincia di Reggio Calabria e la rete Squillace/Staletti/Montauro nella provincia di Catanzaro. Attraverso l'analisi dei documenti pubblicati sul sito della regione Calabria, è emerso come al fine di favorire la procedura di accreditamento dei musei, già nel 2011 era stato pubblicato un bando⁴⁸ per l'assegnazione di specifiche risorse al fine di consentire la realizzazione di interventi strutturali, tecnologici e organizzativi necessari per conseguire gli standard contenuti nel codice deontologico ICOM. Furono individuati 16 musei e 2 reti museali ai quali furono assegnati contributi per un importo complessivo di 4.130.000,00 euro da impiegare entro

⁴⁸ Avviso pubblico approvato con decreto n. 9164 del 25 luglio 2011 (POR FESR L.I. 5221).

la fine del 2015. Alle due reti vennero assegnate rispettivamente, 156.000 euro per la rete Palmi/Seminara e 360.000 euro per la rete Squillace/Staletti/Montauro. Alla scadenza gli unici interventi finanziati non terminati furono proprio quelli previsti per le suddette reti museali. Sulla programmazione e sulla attuazione delle quali non si possiedono al momento dati certi. Un altro caso di rete museale, seppur di tipo virtuale, nata come organica presentazione degli attrattori culturali del territorio regionale è quello de “I musei della Calabria in rete” che prevedeva la messa in rete dei musei attraverso l’utilizzo di una piattaforma digitale. Il progetto, realizzato attraverso la linea di finanziamento PON Cultura e Sviluppo 2014/2020, consisteva nella realizzazione di una piattaforma integrata a supporto delle attività di catalogazione e diffusione delle informazioni digitalizzate a disposizione dell’allora MiBACT. L’obiettivo strategico era quello di incrementare la competitività nazionale ed internazionale degli attrattori culturali regionali. La creazione della piattaforma unica integrata avrebbe infatti dovuto presentare online per ciascun museo coinvolto la storia, il percorso espositivo, la biglietteria online, la didattica e dei servizi aggiuntivi (trasporti, ospitalità, noleggio auto, etc.) fornendo agli utenti informazioni riguardanti i percorsi di visita nonché l’organizzazione del viaggio. Tuttavia il portale (<http://www.iresudcalabria.it/canali.asp?id=1>) che metteva in rete 42 musei e fino a qualche mese fa risultava rimasto aggiornato al 2016, pare sia stato completamente rimosso dalla rete online. Negli anni si sono poi diffuse diverse iniziative orientate alla cooperazione inter-istituzionale confluite poi nella realizzazione di siti internet tanto per i musei statali che per quelli civici e di altra proprietà e gestione. Un ulteriore caso di aggregazione museale territoriale è stato quello gestito, coordinato e finanziato dal 2008 al 2016 dall’Amministrazione provinciale di Cosenza, conclusosi a seguito della Riforma Del Rio, con il nome di Sistema Museale della Provincia di Cosenza. Il progetto provinciale era stato sviluppato attraverso la ricognizione di tutte le realtà museali ed espositive dei 155 Comuni della provincia di Cosenza, la realizzazione del sito “Musei in rete” e con l’attuazione per tre anni consecutivi (2012-2014) della fase didattica comprendente una capillare azione di diffusione della conoscenza dei musei nelle scuole del territorio tramite piattaforma e-learning ed i relativi percorsi di visita, sempre a carico della Provincia, nonché con l’avvio di tirocini professionalizzanti frutto di una convenzione tra la provincia di Cosenza e l’Università della Calabria. Infine, anche in termini di valorizzazione del patrimonio museale, la Provincia aveva istituito il MaM, Museo nel capoluogo cosentino, quale hub del Sistema Museale Provinciale, dando luogo a costanti manifestazioni espositive che avevano coinvolto l’arte e l’artigianato del territorio, con una specifica attenzione per i musei della rete. Un altro caso di sinergia culturale è quello della rete museale Ricadi/Soriano/Zungri nel territorio provinciale di

Vibo Valentia. Un network che insieme ad AMEI - Associazione Musei Ecclesiastici Italiani, SIMBDEA-Società Italiana per la Museografia e i Beni Demotnoantropologici, e diversi Musei civici ha intrapreso una capillare azione di sensibilizzazione delle realtà museali locali con la realizzazione di interessanti convegni. Importante da rilevare anche l'adesione nel 2018 della Calabria al Programma MuSST - Musei e sviluppo dei Sistemi Territoriali - con un'idea progettuale finalizzata alla realizzazione di una prima mappa dell'area arbereshe, con indicazione della viabilità per raggiungere i diversi centri del comprensorio, ed una successiva individuazione di percorsi che consentano di valorizzare le ricchezze culturali monumentali, artistiche, religiose e paesaggistiche, oltre alle tipicità enogastronomiche e l'artigianato di ogni singolo comune. Tra le diverse forme di collaborazione individuate, merita di essere menzionata anche la sinergia culturale che si è sviluppata da diversi anni fra il Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli", il Museo Diocesano e del Codex ed il Castello Ducale nella città di Corigliano-Rossano che si basa principalmente su una condivisione delle attività di comunicazione e promozione e che ha sperimentato, seppur per un breve periodo, una card museale sulla base di un'apposita convenzione. Infine, un'altra forma di aggregazione culturale, seppur non ancora formalizzata, è stata individuata nel territorio cosentino: la Rete dei Musei di Cosenza. In questo caso si tratta di un rapporto di collaborazione tra alcune realtà museali presenti nella città capoluogo di provincia che è stata consolidata nel corso degli anni e che individua nel progetto di rete la naturale struttura organizzativa che le consentirebbe di assumere un ruolo centrale nelle dinamiche di sviluppo del territorio di riferimento con una forte inclinazione ai principi della sostenibilità. Questo rappresenta al momento in Calabria l'unica rete museale in fase di progettazione che può poggiare le sue basi su un'intensa attività di condivisione già sperimentata nel tempo e rappresenta in questo lavoro di tesi l'oggetto di studio dal quale partire per individuare, attraverso il confronto con un'altra forma di organizzazione sistemica del patrimonio culturale, potenziali strumenti con i quali formalizzare la rete e renderla operativa e continua nel tempo. L'argomento viene dettagliatamente affrontato nei paragrafi successivi.

3.4 L'oggetto di analisi: i due casi studio

Dopo aver presentato nel precedente paragrafo una chiara ricognizione delle principali forme di aggregazione culturale che hanno contraddistinto il contesto regionale in questi ultimi quindici anni e dalla quale è emersa la carenza di esperienze di reti strutturate da un punto di vista organizzativo e gestionale, si intende ora proseguire attraverso l'analisi ed il confronto di due diversi casi studio. Saranno analizzati rispettivamente la Rete dei

Musei di Cosenza ed il Sistema Museale di Padula. Infine, l'analisi di comparazione consentirà di individuare le fasi e gli strumenti utili per la gestione in rete dei musei calabresi.

3.4.1 Metodologia della ricerca

L'analisi di ricerca è stata condotta secondo un approccio di tipo qualitativo adottando la metodologia del caso studio. Una metodologia utilizzata nell'ambito delle scienze sociali e nei campi orientati alla pratica e molto diffusa nell'ambito degli studi aziendali. L'approfondimento di una particolare tematica attraverso l'indagine di uno o più casi studio consente di approfondire il contesto di analisi individuando elementi utili a rafforzare o confutare i risultati di ricerche precedenti. Le considerazioni derivanti da analisi di questo tipo possono contribuire a chiarire alcuni interrogativi iniziali, a scoprire relazioni e connessioni con elementi non considerati nello stadio iniziale della ricerca e a individuare nuovi spunti di riflessioni verso i quali condurre le aspirazioni di ricerca futura. Partendo da queste premesse, la prima parte dell'indagine ha coinvolto la Rete dei Musei di Cosenza. Si tratta di una rete museale cittadina, non ancora formalizzata, della quale fanno parte istituti culturali diversi fra loro per tipologia ed appartenenza, collocati principalmente nella parte più antica della città di Cosenza. Musei che già da anni collaborano fra di loro condividendo iniziative e progetti di varia natura con l'obiettivo di rafforzare le proprie potenzialità e contribuire all'elaborazione di una migliore offerta culturale e che hanno inteso nella realizzazione della Rete la naturale consacrazione di queste sinergie. La scelta di approfondire lo studio di questo caso deriva da alcune precise considerazioni:

- la necessità di analizzare lo stato attuale delle reti e dei sistemi museali in Calabria sulla scia della forte spinta fornita sia dal processo riformatore avviato in Italia nel 2014 con una complessiva riorganizzazione del settore e che ha previsto la creazione del Sistema Museale Nazionale sia dal successivo lavoro proseguito in questa direzione da ICOM Italia;
- l'esigenza di approfondire lo studio di quella che rappresenta al momento l'unica forma di aggregazione culturale capace di strutturarsi in rete nel territorio calabrese;
- la potenzialità della rete di diventare un importante attrattore culturale grazie alla sua favorevole collocazione geografica e se adeguatamente supportata dalle istituzioni locali;

- la possibilità per la rete di assumere un ruolo centrale per lo sviluppo sostenibile del territorio attraverso l'impegno profuso, secondo logiche sinergiche, da parte delle singole istituzioni museali che ne fanno parte;
- l'importanza del ruolo sociale e democratico che la rete potrebbe svolgere nel contesto territoriale di riferimento rafforzando le attività di inclusione sociale e di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità.

La seconda parte dell'attività di ricerca è poi proseguita con l'analisi di un altro caso studio, quello del Sistema dei Musei di Padula, che si differenzia dal caso calabrese per essere una realtà sistemica già formalizzata, attraverso un accordo di valorizzazione siglato nel 2017, e quindi operativa sul territorio da più di quattro anni. Una realtà dinamica che, grazie alla lungimiranza dei responsabili dei singoli musei aderenti alla rete e delle istituzioni locali, sembra essere stata in grado di dotarsi di un sistema organizzativo che le consente di svolgere le sue funzioni di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale secondo una logica integrata capace di favorire migliori condizioni di efficienza ed efficacia che si traducono in risultati di maggior valore sia per i singoli musei della rete sia per tutti gli altri stakeholder del territorio. Il motivo per il quale si è deciso di approfondire lo studio di questo sistema museale è da ricondurre al fatto che esso rappresenta una best practice non soltanto per la regione Campania ma anche per l'intera area del Mezzogiorno d'Italia. Una realtà culturale che ha fortemente creduto nelle potenzialità sia del proprio patrimonio culturale sia delle forme di aggregazione, riuscendo a sviluppare un modello di gestione che, sulla base dei primi dati, sembra stia dando buoni risultati. Attraverso una sorta di "benchmarking", nel quale il Sistema dei Musei di Padula rappresenta il benchmark, lo studio si è concluso attraverso il confronto tra il network campano ed il progetto calabrese, provando ad individuare alcuni strumenti che, in maniera analoga, potrebbero rivelarsi utili sia nel processo di formalizzazione della Rete dei Musei di Cosenza sia in quello futuro di gestione. Una volta definito l'oggetto della ricerca, l'indagine è stata condotta attraverso interviste dirette e la somministrazione di questionari ai responsabili dei musei aderenti alla rete cosentina, con lo scopo di comprendere le motivazioni e lo stato attuale del progetto, le proprie opinioni sull'evoluzione in atto nel settore museale anche a fronte delle conseguenze generate dalla crisi pandemica nonché le rispettive valutazioni sulle strategie da adottare per rilanciare le istituzioni museali e renderle centrali nello sviluppo sostenibile dei territori. L'analisi è stata svolta in modo analogo per il caso campano, in questo caso rivolgendo le interviste direttamente ai responsabili del sistema museale, ai soggetti coinvolti nella fase di costituzione e attraverso l'analisi di tutti i documenti da questi forniti. La comparazione fra i due casi studio ha consentito di elaborare le riflessioni conclusive.

3.5 La Rete dei Musei di Cosenza

La Rete dei Musei di Cosenza consiste in un'organizzazione reticolare composta da alcuni istituti culturali, diversi per tipologia ed appartenenza, nel contesto territoriale della città di Cosenza. La città, capoluogo di provincia, può vantare un enorme patrimonio culturale testimoniato da numerosi musei, teatri, biblioteche, archivi oltre alla presenza del Duomo all'interno del centro storico.

La rete in questione coinvolge i seguenti musei:

- la Galleria Nazionale di Cosenza, che detiene il più ingente patrimonio storico-artistico di età moderna e che coincide con l'attuale Direzione Regionale;
- il Museo dei Brettii e degli Enotri, testimonianza del passato più remoto della città;
- il Museo multimediale Consentia Itinera, che attraverso strumenti tecnologici innovativi racconta la storia della città;
- il Museo Diocesano di Cosenza, testimonianza del passato medioevale di Cosenza e della sua fede religiosa;
- il Museo del Fumetto, unico per il suo settore di riferimento e per la portata degli eventi che propone;
- il BoCS Art Museum, un progetto di residenze artistiche che vanta una collezione di 500 opere realizzate da artisti provenienti da tutto il mondo,
- il MAB, Museo all'Aperto Bilotti di opere d'arte contemporanea.

Si tratta quindi di un'offerta culturale ampia ed eterogenea, capace di raccontare la storia della città non solo attraverso le più tradizionali forme di visita ma anche avvalendosi di strumenti tecnologici innovativi in grado di coinvolgere il pubblico con esperienze dinamiche ed interattive. Al fine di consentire una maggiore comprensione dell'oggetto di studio, viene di seguito illustrata una scheda riepilogativa con una chiara indicazione al suo interno delle istituzioni culturali che intendono far parte della rete e delle rispettive principali caratteristiche (tipologia, numero medio di visitatori, contenuto espositivo, etc.).

Tab. 3: Scheda riepilogativa dei Musei della Rete cittadina

<i>Museo</i>	<i>Galleria Nazionale di Cosenza</i>	<i>Museo dei Brettii e degli Enotri</i>	<i>Museo Diocesano di Cosenza</i>
Tipologia	Museo statale (Ministero della Cultura)	Museo territoriale, specializzato	Museo territoriale
Categoria	Galleria d'arte/Pinacoteca	Museo archeologico, con una piccola sezione storica	Museo di Arte Sacra
Forma Giuridica	Demanio	Comunale	Ente giuridico
Anno di costituzione	2009	1895	2013
Numero medio annuo di visitatori	17.000	5000	1600
Contenuto espositivo	Dipinti su tela e tavola, sculture, collezione disegni grafici e arte contemporanea	Reperti archeologici, documenti e cimeli storici	Tele, sculture, argenti, paramenti e preziosi
Target turistico di riferimento	Comunità cosentina, turismo culturale	Turismo di prossimità e di ritorno, scolaresche	Turismo religioso e scolaresche
Ingresso	Libero	A pagamento	Offerta libera
Staff	<ul style="list-style-type: none"> - n. assistenti museali (se in possesso di titolo di laurea specifico e tipologia contrattuale): 9 assistenti alla fruizione e valorizzazione - nessun collaboratore - non è prevista implementazione del personale nel periodo di massima affluenza perchè le assunzioni dipendono dal Ministero della Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - n. 1 Direttore (archeologo specializzato) - n. 2 addetti all'accoglienza e alla custodia - n. 1 assistente museale (tirocinante percettore di mobilità in deroga con contratto a tempo parziale) Sono gestiti esternamente i servizi didattici, la caffetteria e il bookshop. 	Da 1 a 3 e all'occorrenza aumento di volontari

<i>Museo</i>	<i>Galleria Nazionale di Cosenza</i>	<i>Museo dei Brettii e degli Enotri</i>	<i>Museo Diocesano di Cosenza</i>
Sito online:	<ul style="list-style-type: none"> - anno di realizzazione: 2016 - contenuto del sito: descrizione della DR Musei Calabria a cui la Galleria nazionale di Cosenza afferisce, descrizione del museo, orari di apertura, prezzo del biglietto, prenotazione online 	<p>www.museodeibrettiiedeglienotri.it</p> <ul style="list-style-type: none"> - anno di realizzazione: 2014 - il sito riporta tutte le informazioni riguardanti il Museo: orari, tariffe, servizi, ticket online, ecc. 	<p>www.museodiocesanocosenza.it</p> <ul style="list-style-type: none"> - anno di realizzazione: 2015 - contenuto del sito: descrizione del museo, orari di apertura
E-commerce	-	No	No
Utilizzo ICT	social network per la comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Tablet, utilizzati sia per le audioguide che per i giochi interattivi realizzati ad hoc per il Museo; - app per la visualizzazione del monetiere; - social network per la comunicazione; - Mailing list; 	App e social network per la comunicazione
Accesso Wi-Fi	No	No	No
Presenza sui social network	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube (Direzione regionale Musei Calabria).	Facebook, Instagram, Twitter	Facebook, Instagram
Attività svolte durante il lockdown	Potenziamento dell'uso dei social network	Potenziamento dell'uso dei social network; realizzazione di visite guidate on line; attività didattica a distanza; partecipazione a iniziative nazionali e challenge tra Musei	Si (social network)
Principali attività museali	Esposizioni, curatela, laboratori didattici	Mostre, laboratori, progetti scientifici, progetti didattici, iniziative ed eventi vari (dalla presentazione di libri alle attività convegnistiche; dai concerti alle rappresentazioni teatrali)	Tour virtuali, implementazione digitalizzazione delle opere

Tab. 3: Scheda riepilogativa dei Musei della Rete cittadina

Museo	<i>Consentia Itinera</i>	<i>Museo del Fumetto</i>	<i>MAB</i>	<i>BoCs Art Museum</i>
Tipologia	Museo territoriale, specializzato	Museo territoriale, specializzato	Museo territoriale	Museo territoriale
Categoria	Museo Multimediale	Museo del Fumetto	Museo all'aperto di Arte Moderna e Contemporanea	Museo di Arte Contemporanea
Forma Giuridica	Museo Privato di proprietà e gestione della Fondazione Attilio e Elena Giuliani	Museo Privato gestito da una cooperativa	Museo di proprietà Comunale	Museo di proprietà Comunale
Anno di costituzione	2017	2014	2006	2017
Numero medio annuo di visitatori	15.000	6.000	Indefinito in quanto il MAB si colloca sul corso commerciale principale della città	
Contenuto espositivo	Collezione Multimediale	Collezione permanente di circa 140 opere (realizzate in loco dagli artisti che si sono susseguiti nel corso del tempo). Circa 25 tavole storiche della Disney risalenti agli anni '50. In cantiere il progetto di una biblioteca del fumetto	Opere d'arte contemporanea di numerosi artisti (Dalì, De Chirico, Rotella, Sosno, Manzù, Sironi, Consagra, Modigliani, Gonzales, etc.)	Opere d'arte contemporanea realizzate dagli artisti in BoCs Art
Target turistico di riferimento	Turismo di prossimità e di ritorno, scolaresche	Turismo culturale, turismo di prossimità, scolaresche, appassionati extra-territoriali, turisti occasionali, scolaresche regionali e, in alcuni casi, extra-regionali	Turismo culturale, turismo di prossimità	Turismo culturale, turismo di prossimità

Ingresso	a pagamento	a pagamento	libero	libero
Staff	5 unità, compreso il direttore e il personale tecnico. Ogni figura è stata scelta alla luce della sua formazione e compatibilmente con le competenze richieste dal profilo ricoperto. Il museo si impegna comunque a garantire formazione continua, del personale. Le figure professionali sono regolarizzate da contratti di natura diversa.	n. 4 unità (si occupano della programmazione e della realizzazione delle attività). È previsto inoltre un numero di collaboratori occasionali che varia a seconda della portata degli eventi e delle relative esigenze (addetto stampa, social media, etc.)	Gestito da Comune di Cosenza	Gestito da Comune di Cosenza
Sito online:	Il Museo multimediale ha un suo profilo nel sito internet dedicato alla dimora storica che lo ospita: https://www.villarendano.it/il-museo-multimediale/ .	Il museo del fumetto ha il suo sito internet: https://www.museofumetto.it con la possibilità della prevendita online nel caso di grandi eventi.	Non ha sito dedicato	Non ha sito dedicato
E-commerce	No	No	No	No
Utilizzo ICT	Tablet, utilizzati sia per le audioguide che per i giochi interattivi realizzati ad hoc per il Museo; app; social network per la comunicazione; Mailing list; etc.	App, social network per la comunicazione, mailing list, etc.	Social network	Social network
Accesso Wi-Fi	Si, garantita in tutto il museo.	No	No	No

Social network	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Telegram,	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram
Attività svolte durante il lockdown	<p>Durante il lockdown il museo ha potenziato l'utilizzo delle sue pagine social mantenendo il contatto con il pubblico attraverso approfondimenti storico-artistici, foto e video. Il museo ha anche reso disponibili delle attività ludo-didattiche da completare seguendo i tutorial caricati nelle pagine social.</p> <p>Il museo ha inoltre offerto occasioni di formazione e informazione, organizzando cicli di conferenze attraverso piattaforme di diretta streaming.</p>	<p>Durante il lockdown il museo ha mantenuto il contatto con il pubblico sia incrementando l'utilizzo delle sue pagine social sia organizzando incontri online come i "Fumetti a domicilio" e webinar. Anche la didattica è proseguita, con il supporto di tutti gli strumenti messi a disposizione dalla rete, attraverso le lezioni online per gli utenti della scuola del fumetto.</p>	<p>Potenziamento delle attività sui social network</p>	<p>Potenziamento delle attività sui social network</p>
Principali attività museali	<p>Mostre, laboratori, progetti scientifici, progetti didattici, iniziative ed eventi vari (dalla presentazione di libri alle attività convegnistiche; dai concerti alle rappresentazioni teatrali)</p>	<p>Esposizione permanente, mostre temporanee, attività didattiche (con 4 incontri settimanali per le attività della scuola del fumetto), attività di alternanza scuola/lavoro, Festival del Fumetto (una volta all'anno), eventi che coinvolgono altri luoghi (Teatro Rendano, Castello Svevo, Villa Vecchia, etc.)</p>	<p>Si tratta di un'esposizione permanente nel centro della città e, pertanto, può usufruire indirettamente di tutte le attività organizzate dall'amministrazione comunale.</p>	<p>Mostre, Esposizioni, attività laboratoriali, seminari. Realizzazione in loco di opere da parte degli artisti che vi soggiornano.</p>

Dall'analisi delle informazioni esposte nella tabella, emerge una ricca offerta culturale che si contraddistingue per una forte eterogeneità. Si spazia infatti dai musei più tradizionali con le loro vocazioni storiche, artistiche e religiose, a quelli più innovativi come il museo multimediale, a quelli capaci di attrarre target specifici di visitatori come il museo del fumetto per finire a forme museali più fantasiose e moderne capaci di rivolgersi a chiunque si trovi a percorrere il centro urbano della città, grazie all'esposizione delle proprie opere nel corso principale della città, il MAB.

La rete, che intende formalizzarsi attraverso uno specifico accordo, ha preso il via grazie alla presenza di un numero congruo di musei di diversa appartenenza e gestione sul territorio urbano. La ricchezza di questa rete deriva anche dalla multidisciplinarietà degli istituti e dalla convinta volontà dei rispettivi direttori di cooperare nella direzione di un rafforzamento tanto dell'immagine dei musei quanto del loro radicamento e del potenziamento del consumo culturale tra tutte le fasce della città.

Allo stesso modo la rete ha ricevuto notevole impulso dal nascente Sistema Museale Nazionale e dagli importanti sviluppi registrati dalla Commissione ministeriale Reti museali e Sistemi territoriali, intendendo configurarsi quale offerta culturale e turistica integrata nell'ambito della competitività nazionale e internazionale. Altri motivi che hanno spinto al rafforzamento della rete sono stati inoltre l'esigenza di partecipare insieme a bandi e progetti nazionali e la possibilità di offrire attività culturali e formative interdisciplinari alla comunità. Pur essendo stata, seppur in modo embrionale, avviata molti anni addietro, la rete dei Musei di Cosenza ha ricevuto notevole impulso nel biennio 2018-20 giungendo a siglare importanti iniziative, migliorare i rapporti inter-istituzionali, delineare un piano programmatico di attività, nonché un piano educativo e della comunicazione se non del tutto integrato, certamente in forte sinergia tra le parti.

L'istituzione della Rete dei Musei di Cosenza può essere considerata un passaggio obbligato dopo la lunga ed intensa attività di collaborazione che ha visto tutte le singole realtà museali coinvolte costantemente nella condivisione di attività di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale.

In particolare, nel corso degli anni sono state condivise numerose iniziative:

- iniziative espositive e mostre itineranti;
- partecipazione coordinata alle giornate e agli eventi dedicati ai musei (Giornata Internazionale dei Musei, Giornata Regionale dei Musei, Festa dei Musei, MuseumWeek, giornate a tema organizzate dal Ministero e da ICOM);

- promozione attraverso i social network con il coinvolgimento degli influencer social CosenzApp e Cosenzapics e la creazione dell'hashtah #cosenzalmuseo,
- promozione dei musei della città attraverso formule innovative quali webinar e “incursioni” social;
- istituzione di una navetta dedicata ai musei con il prolungamento delle corse durante gli eventi condivisi;
- pubblicazione degli articoli e delle interviste sulla rete dei musei della città e delle immagini relative agli eventi condivisi;

Oltre alla condivisione delle attività sopra elencate, i responsabili delle istituzioni museali, mostrando una particolare sensibilità verso il territorio e la comunità locale, hanno anche avviato degli studi di fattibilità riguardanti:

- la realizzazione di un videogioco sulla città di Cosenza per valorizzare i musei, il centro storico, il paesaggio e svolgendo un'azione di rigenerazione urbana e rilancio turistico;
- la realizzazione di un progetto di alternanza scuola-lavoro da rivolgere alle scuole superiori;
- la realizzazione di progetti sul welfare e il benessere della comunità di prossimità con relativa ricerca fondi.

Infine, merita di essere menzionato anche il lavoro svolto per la realizzazione di un programma di co-branding con le strutture ricettive del centro storico orientato alla valorizzazione dell'area urbana, dei suoi musei e al rilancio economico della città dopo la crisi sanitaria e la somministrazione di un questionario ai clienti delle strutture ricettive con l'intento di definire il grado di percezione, conoscenza e interesse di cittadini e turisti rispetto i musei della città e le loro iniziative. Tutto questo evidenzia la virtuosa sinergia che si è creata fra le diverse realtà museali sottolineando come la formalizzazione della rete museale cittadina non sarebbe altro che la consacrazione di una stretta e proficua collaborazione avviata e consolidata nel tempo fra gli stessi musei capace di generare importantissimi vantaggi che vengono dettagliatamente riportati nel paragrafo successivo.

3.5.1 I vantaggi della rete cittadina

Un altro aspetto che si è inteso approfondire riguarda i potenziali vantaggi che la rete potrebbe generare, ossia i benefici che sono emersi dalle interviste ai responsabili dei musei della rete e che risultano in linea con i vantaggi delle aggregazioni sistemiche definiti in letteratura.

Si ritiene infatti che la costituzione della rete potrebbe di fatto favorire:

- miglioramenti sul piano gestionale e sull'incidenza dei musei della rete nel tessuto urbano e territoriale attraverso la diffusione di una immagine univoca, la gestione delle attività e la condivisione degli eventi, l'elaborazione di proposte turistiche integrate;
- concrete opportunità di lavoro per i numerosi giovani laureati dei Corsi di Laurea delle Università calabresi, non solo afferenti al comparto umanistico ma anche l'area economica, quella della comunicazione e quella informatica relativa all'utilizzo delle moderne tecnologie digitali;
- la stipula di convenzioni tra la Rete dei Musei cosentini e altri musei del territorio regionale, siano essi afferenti alla Direzione Regionale Calabria, o siano essi di pertinenza di altri Enti pubblici territoriali o privati, al fine di individuare strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, promuovendo altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati;
- la stipula di apposite convenzioni tra la Rete dei Musei e le università presenti nella regione (l'Università della Calabria, l'Università degli studi di Reggio Calabria, l'Università Magna Grecia e le Accademie di Belle Arti di Catanzaro) per progetti scientifici, tirocini e attività didattiche;
- la promozione, in qualità di rete, di bandi di ricerca e premi di studio per i giovani laureati;
- una maggiore incidenza ed una evidente identità visiva dei musei della città (attraverso la realizzazione del sito internet della rete, di un logo comune, delle pagine social, della segnaletica stradale urbana e nei principali snodi viari, ferroviari e aeroportuali della regione, CARD promozionale per la visita delle sedi, gadget promozionali, applicativi digitali diversificati, newsletter, trasporto pubblico ecc.);
- il coinvolgimento delle strutture ricettive limitrofe (hotel, ristoranti, bar, caffetterie e B&b) per la promozione dei musei in rete e per la costruzione di un'offerta integrata che abbia ricadute anche sul tessuto economico locale;

- la definizione di un piano condiviso per l'adeguamento delle strutture in termini di accessibilità fisica, cognitiva e sensoriale;
- l'attrazione di fondi regionali, nazionali, ministeriali, del settore privato, europei, per la progettazione condivisa;
- la condivisione delle competenze dei professionisti attualmente impiegati nelle singole sedi museali;
- lo sviluppo di un software digitale per il monitoraggio delle collezioni, la consultazione esterna del patrimonio dei musei, per evitare dispersioni, per una maggiore accessibilità, per finalità di studio e ricerca, etc.
- favorire la diffusione del materiale divulgativo, scientifico e didattico della rete e dei suoi musei in occasione di eventi nazionali ed extranazionali;
- l'individuazione di luoghi o depositi di emergenza;
- la redazione di un Piano della sicurezza condiviso individuando i relativi addetti alla vigilanza;
- il rafforzamento dei progetti di tirocinio, formazione giovanile, alternanza scuola-lavoro nei musei della Rete;
- la capacità di attrazione di risorse esterne, non solamente economiche ma anche in termini di servizi, da parte di società e aziende (dalla cancelleria alle tecnologie digitali, dalle case editrici agli allestimenti ecc.).

I punti appena elencati indicano l'importanza di non disperdere la proficua e virtuosa sinergia che si è consolidata fra le diverse istituzioni culturali della rete e sottolineano la necessità di rafforzare il lavoro finora svolto attraverso l'istituzione della Rete e l'adozione di un'adeguata struttura organizzativa che ne faciliti il funzionamento e la renda un riferimento culturale per l'intero territorio.

3.5.2 Punti di forza e criticità della rete

Per rendere più esaustiva l'indagine è stata elaborata una Swot Analysis, di seguito riportata, con lo scopo di delineare i punti di forza e le criticità (interne) nonché le opportunità e le minacce (esterne) della costituenda rete.

Tab. 4: SWOT Analysis (Fonte di nostra elaborazione)

SWOT ANALYSIS	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Una delle poche costituenti reti museali presenti nella regione Calabria. • La rete si caratterizza per un'offerta culturale multidisciplinare. • Immersa in un contesto culturale vivace, caratterizzato dalla presenza oltre che di numerosi musei anche di teatri, biblioteche e numerose associazioni culturali. • Vicina a luoghi di interesse naturalistico (mare, montagna, Parco Nazionale della Sila), culturale e religioso (Santuario di Paola e a San Giovanni in Fiore) facilmente raggiungibili. • Buon posizionamento geografico. La rete si inserisce in un'area urbana sviluppata e, pertanto, favorita dal punto di vista logistico, dei collegamenti e dei trasporti. A pochi chilometri dall'Università della Calabria e facilmente raggiungibile dal più vicino aeroporto internazionale di Lamezia Terme. • Importante offerta didattica dei laboratori e area dedicata ad alternanza scuola-lavoro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di una formula di bigliettazione unica. • Assenza di servizi e attività condivise in modo permanente. • Mancanza di un modello di gestione strutturato e capace di assicurare la continuità della rete nel tempo.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • La rete museale cittadina riesce ad inserirsi in diversi tipi di circuiti quali: turismo artistico, turismo religioso, turismo culturale, etc. • Partnership con associazioni, enti, organizzazioni di settore. • Coinvolgimento dei giovani e delle scuole. • Capire da chi è composto il pubblico con il quale la rete si rapporta (visitatori, sostenitori, stakeholder) e migliorarne le strategie di interlocuzione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà ad orientare la presenza turistica sul territorio. • Promozione frammentata e spesso ridondante tra operatori ed enti pubblici. • Insufficiente integrazione nell'offerta tra le diverse vocazioni e le attrattive turistiche locali. • Limitata partecipazione della ricettività locale e non.

Dalla Swot Analysis emergono importanti punti di forza. Si tratta infatti di uno dei pochi, se non addirittura l'unico progetto di rete museale in Calabria ad avere attualmente tutte le caratteristiche per formalizzarsi e risultare vincente. A differenza di altre esperienze di aggregazioni museali che si sono poi disperse nel tempo, la rete in questione sembra aver maturato una grande capacità di collaborazione fra i suoi aderenti. Una rete che, come si è già detto, coinvolge proposte culturali differenti riuscendo così a fornire ai visitatori un'offerta multidisciplinare. I musei che ne fanno parte sono situati principalmente nel centro storico della città che recentemente è stato anche destinatario di un ingente finanziamento da parte del Ministero dei Beni Culturali per attività di riqualificazione. La rete può anche contare sulla sua posizione geografica strategica che le consente di essere facilmente raggiunta dai turisti che atterrano al vicino aeroporto internazionale di Lamezia Terme e che agli stessi turisti può offrire la possibilità, dopo la visita dei musei, di recarsi nelle vicine aree paesaggistiche e naturali (quale il Parco Nazionale della Sila). Non meno interessante è la capacità di attrarre i più giovani grazie all'interlocuzione con le scuole e con l'Università della Calabria. Per quanto riguarda invece le criticità interne è importante sottolineare l'assenza di un modello di gestione strutturato capace di assicurare la continuità della rete nel tempo. Questo aspetto rappresenta la debolezza di maggior rilievo e deriva dal fatto che la rete non sia stata ancora formalmente istituita. La rete si è sviluppata fino ad ora sulla base di una costante e virtuosa collaborazione, tuttavia limitata alle sole attività di comunicazione, promozione e alla condivisione sporadica di eventi culturali, mostre e iniziative espositive. L'assenza di un modello di gestione si configura a sua volta come la causa di ulteriori criticità quali la mancanza di una formula di bigliettazione unica e l'impossibilità di offrire servizi e attività condivise in modo permanente. In relazione invece agli aspetti che legano la rete con il contesto esterno, interessanti opportunità si evincono nella capacità della rete di inserirsi in diversi tipi di circuiti turistici quali il turismo artistico, il turismo religioso, il turismo di prossimità e ovviamente, il turismo culturale, dovuto probabilmente alla grande eterogeneità della propria offerta culturale. A questa si aggiunge la naturale predisposizione a realizzare partnership con le associazioni, le organizzazioni di settore e i vari enti presenti su territorio. A chiudere questo quadro la determinazione dei responsabili dei musei della rete nel cercare di studiare il pubblico con il quale si rapporta (visitatori, sostenitori, stakeholder) al fine di migliorarne le strategie di interlocuzione. Senza grande sorpresa, emerge infine una certa difficoltà ad orientare la presenza turistica sul territorio probabilmente riconducibile ad una limitata attività di programmazione del settore da

parte delle istituzioni; una promozione frammentata e spesso ridondante tra operatori ed enti pubblici ed una limitata partecipazione della ricettività locale e non.

Le criticità riscontrate nell'ambito dell'organizzazione e della gestione della rete, così come le potenziali minacce legate al difficile contesto territoriale possono rappresentare un freno al funzionamento della rete ed alla possibilità per la stessa di assumere un ruolo centrale nelle dinamiche di crescita sostenibile. Per questo motivo si è ritenuto necessario approfondire un caso studio analogo, quello del Sistema dei Musei di Padula in modo da individuare le fasi e gli strumenti della gestione che ne hanno reso possibile il successo per poterli adeguatamente replicare in reti e sistemi museali in Calabria. Il lavoro di analisi viene esposto nei successivi paragrafi.

3.6 Il Sistema dei Musei di Padula

Il Sistema Museale di Padula rappresenta una forma di organizzazione sistemica nata in seguito alla sottoscrizione di un accordo di valorizzazione tra il Polo Museale della Campania ed il Comune di Padula siglato nel 2017 per definire le finalità, le strategie e gli obiettivi comuni di valorizzazione del sistema di beni culturali. Il progetto ha inteso valorizzare il patrimonio culturale presente nell'area di Padula includendo numerosi e importanti attrattori culturali.

Il Sistema Museale di Padula risulta pertanto composto dai seguenti attrattori culturali:

- Certosa di San Lorenzo (Casa Bassa);
- Battistero paleocristiano di San Giovanni in Fonti;
- Parco Archeologico di Cosilinum;
- Museo Civico Multimediale;
- Casa Museo di Joe Petrosino.

Alla realizzazione del Sistema si è giunti dopo un lungo periodo di lavoro congiunto fra i diversi enti interessati e può essere sintetizzato nelle seguenti tappe:

- o nel 2013 è stato siglato un protocollo di intesa tra la Direzione regionale beni culturali e paesaggistici, il Comune di Padula e la Soprintendenza SABAP Salerno e Avellino per la realizzazione di un partenariato per la redazione progettuale Grande Attrattore Culturale;
- o sempre nel 2013, è stato siglato un Piano di valorizzazione integrata di Servizi innovativi per la gestione integrata del Sito Unesco Certosa di Padula, POR Campania 2007-2013;

- Nel 2017 è stato sottoscritto un accordo di valorizzazione tra il comune di Padula ed il Polo Museale della Campania per la valorizzazione e la gestione integrata del grande attrattore culturale, nonché sito Unesco, la Certosa di san Lorenzo unitamente a Padula, suo contesto di riferimento.

Dopo una serie di interventi di recupero, riqualificazione e allestimento che hanno interessato la Certosa di san Lorenzo e l'intero territorio del Vallo di Diano e tenendo conto che la maggior parte dei flussi turistici fossero generati dal grande attrattore culturale della Certosa, le istituzioni di riferimento di questi beni culturali hanno ritenuto necessario intervenire per rafforzare le attività di valorizzazione destinate ad aumentarne il grado di fruizione anche con azioni di integrazione gestionale dell'offerta culturale con l'obiettivo primario di allargare i circuiti di visita all'intero territorio del comune di Padula e di coinvolgere il tessuto economico dell'intera area. Partendo da questi presupposti, l'accordo di valorizzazione è stato ritenuto dalle parti interessate lo strumento migliore attraverso il quale definire gli obiettivi comuni degli aderenti al Sistema, gli immobili, gli spazi espositivi e le aree condivise, le azioni di valorizzazione di interesse comune, le modalità di gestione integrata e gli strumenti per le attività di sponsorizzazione. Nello specifico, in questo accordo sono stati definiti:

- l'oggetto, con riferimento alla valorizzazione, alla gestione integrata del Sistema museale locale di Padula;
- le finalità, ossia la promozione della conoscenza del patrimonio culturale e la necessità di assicurare migliori condizioni di utilizzazione e di fruizione del Sistema avvalendosi di un'azione programmatica comune, di una regolare gestione delle attività di valorizzazione in forma integrata includendo l'introduzione di una bigliettazione unica.
- le strategie, per favorire la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale attraverso la predisposizione di percorsi di visita e di itinerari adeguati, la realizzazione di misure di sperimentazione e innovazione nell'ambito della comunicazione e della gestione, il coordinamento d'intesa con gli organi superiori del ministero, la programmazione degli interventi di studio, prevenzione, manutenzione e restauro.
- gli obiettivi, quali la valorizzazione della Certosa e di tutti i musei della rete nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, la promozione di iniziative culturali, spettacoli, concerti e di percorsi turistici itineranti, il miglioramento dei servizi per i cittadini ed i visitatori, la realizzazione di strumenti innovativi di conoscenza e di

- educazione, il miglioramento delle infrastrutture, il rafforzamento delle attività di promozione e comunicazione e delle relazioni con gli stakeholder del territorio.
- tutti gli altri aspetti di dettaglio.

3.6.1 La gestione integrata

Per la gestione del Sistema Musale integrato si è deciso di affidare i servizi di valorizzazione ad un soggetto esterno e per questo motivo è stato elaborato e pubblicato un bando di gara.

Il Comune di Padula, a seguito della sottoscrizione con la Direzione Regionale Musei Campania dell'Accordo di Valorizzazione per la gestione integrata relativa alla Certosa di San Lorenzo (Grande Attrattore Culturale -Patrimonio Unesco) e ai Musei Civici (Casa Museo Joe Petrosino, Museo Civico Multimediale e Battistero di San Giovanni in Fonte), tramite bando di gara ad evidenza pubblica, ha infatti affidato i servizi di valorizzazione ad un ente terzo.

Il vincitore della gara è risultato il Consorzio Arte'm net che a partire dal mese di luglio del 2018 ha iniziato a gestire i servizi di valorizzazione integrati.

Il contratto di concessione ha previsto che il consorzio sia tenuto ad occuparsi dell'attività gestionale con precisione, impegno e professionalità in modo da garantire la massima valorizzazione e fruibilità del patrimonio culturale, potenziare l'immagine dei musei nei confronti dei visitatori e mantenere alto lo standard qualitativo dei servizi di base e dei servizi collaterali. Il concessionario è chiamato svolgere i servizi museali in stretta sintonia con gli indirizzi di politica culturale stabiliti dal Comune congiuntamente al Polo Museale della Campania.

In particolare, attraverso il contratto di affidamento esterno per la gestione integrata sono stati definiti tutti i servizi che devono essere erogati dal consorzio e che riguardano nello specifico:

- i servizi relativi ai Musei Civici di Padula, quali:
 - l'apertura e la chiusura dei locali e degli spazi museali;
 - la custodia, la sorveglianza e il controllo degli accessi;
 - la realizzazione ed il noleggio di audioguide e whisper (con eventuali introiti di completa pertinenza del concessionario);

- gestione dei locali: aule conferenze ed aule didattiche (con introiti di completa pertinenza del concessionario);
- pulizia dei locali e dei beni museali,
- servizio navetta (con eventuali introiti di completa pertinenza del concessionario) per il collegamento Certosa – Centro Storico – Certosa con mezzo messo a disposizione dall’ente che sarà assegnato in comodato al concessionario;
- i servizi riguardanti i musei civici di Padula ed il Grande Attrattore Culturale e Sito Unesco Certosa di San Lorenzo, quali:
 - reception, accoglienza e informazioni al pubblico,
 - valorizzazione e promozione della parte demaniale,
 - biglietteria, prenotazione e prevendita,
 - realizzazione e noleggio di audioguide e whisper” con eventuali introiti di completa pertinenza del concessionario,
 - “bookshop” con eventuali introiti di completa pertinenza del concessionario,
 - visite guidate e attività didattiche;
 - attività di valorizzazione e promozione dei musei.

Con la creazione del sistema museale, assume una certa rilevanza la gestione del servizio di “biglietteria, prenotazione e prevendita” il quale prevede lo svolgimento di tutte le mansioni necessarie a garantire un regolare ed agevole accesso ai musei ed ai servizi museali da parte di tutte le potenziali fasce di utenza, tra cui:

- vendita e distribuzione (fisica e virtuale) dei biglietti e controllo dei medesimi per l’accesso ai musei, anche in occasione di mostre od altri eventi culturali;
- prenotazione e prevendita (fisica e virtuale) dei biglietti non contestuale all’accesso ai musei, anche in occasione di mostre od altri eventi culturali;
- custodia di borse, ombrelli, zaini ed eventuali indumenti dei visitatori, compatibilmente con gli spazi e gli arredi disponibili;
- elaborazione informatica di statistiche periodiche mensili utili alla conoscenza dell’entità e della tipologia del pubblico (numero di presenze diviso per plesso e periodo, provenienza, ecc.);
- realizzazione di questionari per il pubblico e raccolta di feedback on line da parte dell’utenza sulla qualità dei servizi resi.

La gestione della biglietteria avviene tramite sistemi e strumenti operativi tecnologicamente avanzati ai fini di una efficace estrinsecazione del servizio che consente

di poter procedere all'emissione dei biglietti ed alla prenotazione e prevendita degli stessi on line e secondo le più agevoli modalità attualmente offerte dal mercato.

Presso la biglietteria e all'ingresso dei musei vengono indicati, in modo visibile, i prezzi dei biglietti, i periodi e gli orari di apertura nonché gli eventuali orari delle visite guidate. La responsabilità dell'emissione dei biglietti compete al concessionario il quale dovrà provvedervi secondo le modalità e gli strumenti operativi concordati con il Comune e che consentono una puntuale e sistematica rendicontazione (numero di biglietti emessi e venduti suddivisi per tipologia, incassi registrati, ecc.).

La tipologia e le tariffe dei biglietti di ingresso ai musei sono riportati nella tabella seguente.

Tab. 5: Tipologie di card e biglietti

Certosa card
<p>La Certosa card ha per destinatari persone di età superiore ai 25 anni e ha una validità di 48 ore. L'acquisto della carta da diritto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'accesso al complesso monumentale della Certosa di San Lorenzo (Casa bassa, Casa alta e parco); (potrà essere prevista la visita del Museo Provinciale della Lucania Occidentale sito all'interno della Certosa); - l'utilizzo dei servizi di accoglienza e delle applicazioni multimediali disponibili nella Certosa di Padula, anche con riferimento all'offerta turistica e culturale che scaturisce dagli interventi, materiali e immateriali, di valorizzazione messi in atto dal Comune di Padula; - uno sconto del 10% presso le attività di ristorazione convenzionate con le modalità concordate con gli esercenti (sconto 10% per un pasto del valore minimo di 10 euro); - uno sconto del 10 % presso gli esercizi commerciali convenzionati per l'acquisto di prodotti agroalimentari e artigianali tipici della tradizione locale (per uno scontrino di almeno 5 euro). <p>Il Polo ed il Comune stabiliscono pari a 8 euro il costo della Certosa card, di cui 4 euro da destinare al Polo e 4 euro da destinare al Comune.</p> <p>Il Polo ed il Comune stabiliscono che la prima domenica di ogni mese, in occasione di particolari avvenimenti quale la Notte dei Musei e le Giornate europee del Patrimonio ed in generale per tutte le gratuità previste dal MIBACT, la Certosa card è rilasciata a titolo gratuito. In tali casi la Certosa card, rilasciata a titolo gratuito, sarà riferita alla sola giornata per la quale si prevede la gratuità degli ingressi, in luogo delle 48 ore di normale durata.</p>
Certosa card young
<p>La Certosa card young ha per destinatari i giovani di età compresa tra i 18 ed i 25 anni. La Card ha una validità di 48 ore ed offre le stesse agevolazioni della carta base ad un prezzo di acquisto ridotto.</p> <p>Il Polo ed il Comune stabiliscono pari a 4 euro il costo della Certosa card young base, di cui 2 euro da destinare al Polo e 2 euro da destinare al Comune.</p> <p>Il Polo ed il Comune stabiliscono che la prima domenica di ogni mese, in occasione di particolari avvenimenti quale la Notte dei Musei e le Giornate europee del Patrimonio ed in generale per tutte le gratuità previste dal MIBACT, la Certosa card young è rilasciata a titolo gratuito. In tali casi la Certosa card, rilasciata a titolo gratuito, sarà riferita alla sola giornata per la quale si prevede la gratuità degli ingressi, in luogo delle 48 ore di normale durata.</p>

Padula&Certosa card.

La Padula&Certosa card ha per destinatari persone di età superiore ai 25 anni e ha una validità di 48 ore. L'acquisto della carta da diritto a:

- l'accesso al complesso monumentale della Certosa di San Lorenzo (Casa bassa, Casa alta e parco); in tale accesso, a seguito di specifici accordi di cui al comma successivo, potrà essere prevista la visita del Museo Provinciale della Lucania Occidentale sito all'interno della Certosa;
- l'utilizzo dei servizi di accoglienza e delle applicazioni multimediali disponibili nella Certosa di Padula, anche con riferimento all'offerta turistica e culturale che scaturisce dagli interventi, materiali e immateriali, di valorizzazione messi in atto dal Comune di Padula;
- l'accesso ai luoghi della cultura localizzati nel comune di Padula (Museo storico e documentario multimediale, Casa Museo di Joe Petrosino, Battistero Paleocristiano di San Giovanni in Fonti con la contigua area archeologica di Marcellianum); in tale accesso, a seguito di specifici accordi di cui al comma successivo, potrà essere prevista la visita del Sacario dei trecento di Carlo Pisacane e del Santuario rupestre di San Michele alle Grotte, dell'Area archeologica dell'antica città di Cosilinum, della Chiesa della SS. Annunziata e della Trichora di San Nicola de' domnis;
- uno sconto del 10% presso le attività di ristorazione convenzionate con le modalità concordate con gli esercenti (sconto 10% per un pasto del valore minimo di 10 euro);
- uno sconto del 10% sul costo di una camera per 1 pernottamento in strutture convenzionate;
- uno sconto del 10 % presso gli esercizi commerciali convenzionati per l'acquisto di prodotti agroalimentari e artigianali tipici della tradizione locale (per uno scontrino di almeno 5 euro).

Il Polo ed il Comune stabiliscono pari a 10 euro il costo della Padula&Certosa card, di cui 4 euro da destinare al Polo e 6 euro da destinare al Comune.

Padula&Certosa card young.

La Padula&Certosa card young ha per destinatari i giovani di età compresa tra i 18 ed i 25 anni. La Card ha una validità di 48 ore ed offre le stesse agevolazioni della carta base ad un prezzo di acquisto ridotto. Il Polo ed il Comune stabiliscono pari a 6 euro il costo della Padula card young, di cui 2 euro da destinare al Polo e 4 euro da destinare al Comune.

e. Padula Card. Il Polo ed il Comune stabiliscono pari a 5 euro il costo della Padula CARD, da destinare al Comune, per i visitatori che intendono visitare il solo circuito di siti comunali per i quali è previsto l'ingresso gratuito (prima domenica di ogni mese, in occasione di particolari avvenimenti quale la Notte dei Musei e le Giornate europee del Patrimonio ed in generale per tutte le gratuità previste dal MIBACT) o nei giorni di chiusura della Certosa, al fine di garantire l'accesso ai luoghi della cultura del Comune e i relativi servizi.

- Padula Card Young. Il Polo ed il Comune stabiliscono pari a 3 euro il costo della Padula&Certosa card young, da destinare al Comune, per i visitatori per i quali è previsto l'ingresso gratuito (prima domenica di ogni mese, in occasione di particolari avvenimenti quale la Notte dei Musei e le Giornate europee del Patrimonio ed in generale per tutte le gratuità previste dal MIBACT) o nei giorni di chiusura della Certosa, al fine di garantire l'accesso ai luoghi della cultura del Comune e i relativi servizi.

Biglietto CERTOSA.

Il biglietto Certosa, dal costo di Euro 6 di cui 4,20 Euro da destinare al Polo e 1,80 Euro al Comune, consente la visita ai soli spazi della Certosa di pertinenza del Polo. Sono fatte salve le gratuità e le riduzioni previste per legge. 6 Euro (4,20 Euro Polo + 1,80 Euro Comune)

Infine, con riferimento ai soli musei civici di competenza del Comune di Padula, hanno diritto all'ingresso gratuito ai musei i seguenti soggetti:

- minori fino a 6 anni di età non compiuti;
- residenti nel Comune di Padula;
- soggetti con disabilità certificata (e relativo accompagnatore in caso di disabilità che comporti l'ausilio certificato di quest'ultimo);
- guide turistiche;
- titolari della tessera I.C.O.M. (International Council of Museums);
- soggetti, singoli o in gruppo, individuati dal Comune e di volta in volta comunicati al concessionario o soggetti partecipanti alle iniziative promosse dal Comune all'interno dei musei, se previsto dal Comune stesso;
- eventuali aventi diritto ai sensi delle normative vigenti.

Un altro servizio offerto è quello del “bookshop” che prevede lo svolgimento, a cura e spese del concessionario, delle seguenti attività:

- gestione dei bookshop presenti all’interno dei poli museali volta all’esposizione e alla vendita di libri, video, materiali informativi ed altri prodotti editoriali, gadget ed oggettistica prioritariamente inerenti ai Musei Civici e i relativi beni culturali; la cultura, la storia, il turismo, l’arte, la natura e l’ambiente di Padula e del territorio circostante; tematiche afferenti alle discipline artistiche e ai beni culturali in genere;
- progettazione e realizzazione di prodotti editoriali e di oggettistica relative alle materie di cui sopra.

Il servizio di bookshop deve essere sempre assicurato dal concessionario, almeno nei giorni e negli orari di apertura dei rispettivi poli museali. I proventi derivanti dall’attività di bookshop sono ad esclusivo beneficio del concessionario.

Infine, le attività di valorizzazione e promozione comprendono: iniziative espositive temporanee, incontri con artisti e critici, conferenze, concerti, aperture straordinarie, eventi ricreativi ed altre iniziative di vario tenore volte alla divulgazione della conoscenza dei musei e dei beni culturali di Padula nel suo complesso. Il concessionario è tenuto a svolgere le attività indicate raccordandosi con il Comune e cercando di mantenere rapporti di costante collaborazione con associazioni ed altri soggetti, locali e non, che si occupano di promozione culturale e turistica dei musei e del patrimonio culturale di Padula.

3.6.2 Altri aspetti di rilievo

Al fine di consentire una chiara comprensione del modo con il quale il sistema in oggetto sia stato in grado di svilupparsi e di mantenersi attivo nel tempo occorre fornire ulteriori informazioni relative sia all'aspetto economico del progetto sia alla struttura organizzativa che ha facilitato il processo di confronto e quindi di lavoro fra i singoli musei aderenti alla rete, le istituzioni di riferimento ed il consorzio Artem.net

L’aspetto economico

Per quanto riguarda l'avvio del progetto non sono state investite specifiche risorse economiche iniziali, ma il sistema è stato strutturato in modo da renderlo sostenibile attraverso un’operazione off-balance. Sono stati esternalizzati tutti i costi di gestione

attraverso il modello di concessione di servizi riservando all'ente comunale un aggio sulla vendita dei biglietti che rappresenta un avanzo netto per il comune.

L'esternalizzazione della gestione dei servizi ha infatti previsto la concessione da parte del comune di spazi e attrezzature mentre il concessionario avvalendosi di questi è tenuto alla gestione e all'erogazione dei servizi, già indicati nel precedente paragrafo.

In questo modo rimangono a carico del comune soltanto le spese relative alla manutenzione straordinaria degli immobili, degli impianti e delle attrezzature museali, messe a disposizione per lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi, e gli interventi di restauro sui beni culturali.

Al concessionario spettano invece tutti i costi relativi alla gestione.

Il concessionario ha il diritto di fruire degli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti per la quota di competenza del comune (al netto della percentuale riconosciuta a quest'ultimo quale canone di concessione proposto in sede di offerta e comunque non inferiore al 10% dei ricavi di competenza comunale) e dallo svolgimento degli altri servizi oggetto della concessione di totale competenza del concessionario, analogamente per quanto di competenza del Polo Museale della Campania al netto della percentuale riconosciuta in sede di offerta.

Progetto gestionale

Il progetto gestionale, da intendersi come uno schema di voci di costo e di ricavi, è stato elaborato per consentire ai soggetti che nel 2017 hanno partecipato alla gara per l'affidamento in concessione della gestione integrata dei servizi (servizi museali integrati per i musei civici di Padula) e quindi anche al concessionario Arte'm net poi risultato vincitore, di poter avere di una visione di massima al fine di verificare la sostenibilità economico - finanziaria dell'iniziativa.

Il piano di gestione, costruito in relazione ad un periodo di tempo pari a quello stabilito nell'accordo di valorizzazione, ossia 2 anni, riflette e definisce:

- la strategia di valorizzazione, il cui successo è affidato anche al raggiungimento di condizioni di equilibrio finanziario;
- le azioni e i processi decisionali,
- l'affidamento delle attività di valorizzazione ad un soggetto unico gestionale al fine di gestire in modo efficiente ed efficace le attività medesime.

All'interno di questo documento viene innanzitutto specificato che, il Polo Museale della Campania rende disponibile per una gestione unitaria ed integrata, solo la fruizione

(visita, accoglienza ed eventi) dei beni e degli spazi di sua proprietà, mentre il Comune di Padula mette a disposizione dell'affidatario, tutte le attività di valorizzazione riferibili ai suoi beni.

Questo comporta che le attività di manutenzione e di conservazione rimangono a carico del Polo Museale che ne sostiene i relativi costi anche in termini di personale già operante, mentre le attività di valorizzazione dei beni del Comune di Padula sono affidate al concessionario, che si accolla tutte le corrispondenti voci di bilancio.

Occorre sottolineare, come al fine di impedire situazioni di forte sbilancio tra i costi ed i ricavi, è stato adottato un metodo prudenziale che ha consentito di costruire lo schema di piano per approssimazione successiva, partendo cioè dalla stima dei ricavi a cui adeguare le spese.

La struttura finanziaria dei ricavi è costituita principalmente dalle seguenti macro-voci:

- ricavi da bigliettazione;
- ricavi da concessione spazi;
- ricavi dalla vendita di beni e servizi;
- ricavi da sponsorizzazioni.

Per quanto riguarda i ricavi da bigliettazione, la stima è stata strutturata tenendo conto delle tariffe dei biglietti e del numero dei visitatori (paganti e non paganti) con riferimento all'ultimo quinquennio antecedente la gara di affidamento.

La stima dei ricavi di competenza del concessionario è stata operata calcolando il valore medio di introiti tra l'ipotesi peggiore per la "quota Comune" (nel caso in cui i visitatori acquistino il solo biglietto Certosa) e l'ipotesi migliore (nel caso in cui i visitatori acquistino tutti la Certosa Card). L'impatto stimato dei ricavi di sola competenza comunale è fissato in € 180.000 su base annua.

Ricavi da concessione spazi.

Alla base della valutazione economica dei ricavi da canone di fitto spazi per la concessione in uso delle sale, sono stati considerati i seguenti parametri tecnico-economici:

- il numero di posti a sedere presenti (circa 302)
- il costo annuale a metro quadro, (individuato in € 12), tenuto conto della dimensione delle sale, del numero dei posti disponibili, della localizzazione e della qualità della fruizione dello spazio.
- il numero medio di giorni di affitto degli spazi per l'anno 2018 (20 giorni).

Tendo conto anche dei locali messi a disposizione del Polo museale della Campania che potranno formare oggetto di ulteriori ricavi che - in questa fase non sono valorizzati.

Questo ha consentito di stimare ricavi per € 3.624,00.

I Ricavi derivanti da contratti di sponsorizzazione, i quali rappresentano una ulteriore fonte di entrata per il concessionario, sono stati stimati in un numero medio annuo di 5, per un totale di 20.000 euro di ricavo medio.

Ricavi da vendita book e noleggio audioguide.

Con l'attribuzione al concessionario dei ricavi dalla vendita di bookshop e per il noleggio di audioguide, è stato stimato un incasso annuo di € 120.000,00 ipotizzando, sulla base di precise valutazioni, che per motivi di sintesi non vengono qui riportate, che circa il 18% dei visitatori decida di acquistare un book economico ad un prezzo di vendita stimato in € 5,00, che il 12% dei visitatori intenda noleggiare un'audioguida ad un prezzo di € 6,00 e che circa il 7% dei visitatori scarichi l'applicazione web sui contenuti storico-artistici della Certosa ad un prezzo stimato di € 1,00.

Stime dei costi di gestione.

Le voci di costo sono state stimate in modo puramente indicativo in quanto valutate in funzione dell'obiettivo di garantire le condizioni "minime" di efficienza del soggetto affidatario.

La valutazione delle voci di bilancio è avvenuta nel rispetto del principio della prudenza e nella prospettiva di assicurare la continuazione dell'attività anche dopo il primo periodo "obbligatorio" di gestione.

Le voci stimate sono le seguenti:

- Costi per Materiali di Consumo (costi sostenuti per materiale da cancelleria, per stampa poster, dépliant, gigantografie, libri, spese per la stampa e del materiale utilizzato per la comunicazione e la pubblicizzazione di mostre, eventi, formazione etc.);
- Costi per Servizi: la voce include tutti i costi, certi o stimati, derivanti dall'acquisizione di servizi nell'esercizio dell'attività ordinaria (energia elettrica, spese telefoniche, telex, acqua, gas ed altre eventuali utenze, costi per l'acquisto di software e attrezzature);

- Costi per Manutenzione ordinaria (costi sostenuti per garantire il buon funzionamento degli spazi serviti e quindi finalizzata a mantenere in efficienza le immobilizzazioni tecniche);
- Costi per pulizia (per garantire l'igiene degli spazi);
- Costi di Sorveglianza (costi per i servizi di vigilanza esterna e/o interna di immobili e custodia di beni mobili ordinari e di maggior pregio);
- Costi di Promozione e Pubblicità (spese di pubblicità che hanno la finalità di portare a conoscenza dei mercati l'offerta culturale-commerciale esistente, stimolando la formazione e l'intensificazione della domanda. Mirano, inoltre, a far conoscere in maniera diretta l'esistenza e la qualità dei prodotti/servizi offerti, allo scopo di incrementare i Ricavi annui.

I servizi di promozione e pubblicità che, ai sensi del Codice dei Beni Culturali, possono essere offerti negli spazi disponibili della Certosa di Padula e/o negli spazi dei beni connessi, sono:

- Servizi di Promozione Culturale (spettacoli culturali, mostre, manifestazioni a tema, convegni e congressi, organizzazione di mercatini dei prodotti tipici);
- Servizi di comunicazione e divulgazione (consistono nella creazione di un ufficio stampa con compiti di programmazione di Piani di Comunicazione ad hoc per eventi, mostre e qualsiasi attività di formazione tenuti all'interno dei locali Certosa);
- Servizi didattici e di formazione professionale (specificati in attività didattiche per le scuole di ogni ordine e grado e Formazione Professionale);

Costi per il personale (la voce include tutti i costi che si presume debbano essere sostenuti dal soggetto gestionale fatta eccezione per il personale di diretta dipendenza del Polo Museale della Campania). La stima dei costi è stata effettuata per il 2018, primo anno di avvio, sulla base di due parametri: il numero delle unità lavorative necessarie per la corretta gestione del primo anno e l'importo dei ricavi attesi dal primo anno.

In particolare, l'ipotesi di avere 5 unità lavorative equivalenti:

- 2 addetti alla biglietteria e al front office;
- 2 addetti all'accoglienza, apertura e visite guidate musei civici comunali.
- 1 addetti ufficio stampa e marketing.

Di conseguenza, stimando in 30.000 euro il costo medio per unità lavorativa, il costo del personale per l'anno 2018 risulta di circa 150.000 euro.

Le valutazioni effettuate attraverso il piano di gestione, sinteticamente riportate all'interno di questo paragrafo, hanno condotto alla stima delle voci di costi e ricavi e all'elaborazione del conto economico di previsione per l'anno 2018. Quest'ultimo viene di seguito riportato in una tabella individuata ed estrapolata da uno dei diversi documenti analizzati e consultati nella sezione "Albo pretorio - trasparenza" del sito online del comune di Padula.

Tab. 6: Conto Economico Previsionale (anno 2018)

A) Valore della Produzione			
a1)	Ricavi delle vendite da biglietto	€	180.000,00
a2)	Ricavi dalla vendita di book e noleggio audioguide	€	120.000,00
a3)	Altri Ricavi e Ricavi		
?	Contributi in conto esercizio	€	-
?	Contributi per sponsorizzazioni	€	20.000,00
?	Ricavi di locazione attivi	€	
?	Ricavi da concessione spazi	€	72.480,00
Totale Valore della Produzione		€	392.480,00
B) Costi della Produzione			
b1)	Costi per servizi (energia elettrica, riscaldamento, telefono, acqua, software e attrezzature)	€	91.168,00
b2)	Spese per materiali di consumo	€	5.000,00
b3)	Costi per manutenzione ordinaria	€	24.350,40
b4)	Costi per sorveglianza	€	1.200,00
b5)	Costi di promozione e pubblicità	€	10.000,00
B6)	Costi per canone di concessione	€	18.000,00
b7)	Costi per pulizia	€	67.680,00
b8)	Costi per il personale		
?	Salari e Stipendi	€	108.696,00
?	Oneri Sociali	€	32.246,00
?	Trattamento di fine rapporto	€	8.052,00
Totale Costo della Produzione		€	366.592,40
Differenza tra Valore e Costi della produzione (A-B)		€	25.887,60
C) Ricavi e Oneri Finanziari			
c1)	Ricavi Finanziari	€	-
c2)	Oneri Finanziari	€	-
Totale Ricavi e Oneri finanziari		€	-
D) Ricavi e Oneri Straordinari			
d1)	Ricavi Straordinari	€	-
d2)	Oneri Straordinari	€	-
Totale Ricavi e Oneri Straordinari		€	-
Risultato prima delle Imposte (A+B+C+D)		€	25.887,60
E) Imposte sul reddito, correnti, differite o anticipate			
e1)	Imposte correnti (32%)	€	8.284,00
Totale delle imposte		€	8.284,00
Utile (perdita) d'esercizio		€	17.603,57

Il documento sopra riportato ed elaborato ai fini dell'affidamento esterno della gestione delle attività e dei servizi, indica come già dal primo anno di gestione fosse auspicabile l'equilibrio finanziario.

Struttura Organizzativa

Le iniziative culturali sono state ideate e portate avanti da una cabina di regia, costituita in maniera ufficiale tramite una Delibera di Giunta, che ha coinvolto la presenza di rappresentanti del Comune di Padula (Sindaco o suo delegato – Assessore alla Cultura), della Direzione Regionale Musei Campania e del concessionario dei servizi Arte'm net. Ognuno dei soggetti coinvolti ha conservato la propria autonomia, ma, nell'ambito della valorizzazione i diversi interlocutori sono riusciti a lavorare in un clima di piena condivisione. Questa cabina di regia ha dato vita anche alla struttura organizzativa: a coordinare le attività è stato prevalentemente un rappresentante di Arte'm, che ha fatto da tramite anche tra Comune e Direzione Generale Musei Campania, coinvolgendo i singoli musei aderenti alla rete e riuscendo a dare vita ad attività culturali, di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale di Padula (Certosa e Musei Civici di Padula).

3.6.3 I vantaggi del sistema

La realizzazione del Sistema Museale di Padula ha da subito generato dei benefici e stimolato i singoli musei aderenti al Sistema a mettere in campo nuovi strumenti di gestione. In particolare, il network culturale ha favorito:

- il miglioramento della qualità della fruizione e dell'accoglienza mediante la predisposizione di percorsi di visita e itinerari idonei e la valorizzazione dei complessi di immobili e dei beni oggetto dell'Accordo;
- l'elaborazione e realizzazione di misure di sperimentazione e innovazione nel campo della valorizzazione, comunicazione e gestione del patrimonio culturale (digitale, navetta, bigliettazione integrata);
- la realizzazione del brand Padula Sistema Museo;
- il coinvolgimento di soggetti locali e nazionali per lo svolgimento delle diverse attività;
- il coordinamento d'intesa con gli organi superiori del MIC.

Un ultimo aspetto importante riguarda il tema dell'inclusione sociale e della partecipazione attiva. Oltre ai soggetti istituzionali coinvolti e precedentemente menzionati, nell'ottica di una strategia "bottom up" di ascolto del territorio, Padula Sistema Museo ha coinvolto numerose realtà sia locali che nazionali: Scabec, Libera, Associazione Internazionale Joe Petrosino, Associazione Culturale FaqTotum, Certosa Estesa, Fondazione Mida, Cooperativa Vivicilento, IgersItalia, Via Silente. Tutti i soggetti citati hanno condiviso a pieno le strategie attuate dall'Amministrazione Comunale, proponendo un modello di partecipazione attiva nel quale ognuno ha contribuito concretamente in relazione alle specifiche competenze e campi di azione. Questa strategia ha favorito la sinergia con il Cilento, come mai prima d'ora: la Certosa è stata coinvolta in più occasioni, attraverso le iniziative di ampio respiro della cooperativa Vivicilento, da tour operator internazionali, press, media, blogger. L'inclusione sociale è stata un tassello fondamentale del lavoro portato avanti negli anni perché sono state realizzate tantissime attività "bottom up", ossia di valorizzazione dal basso, coinvolgendo associazioni, artisti locali, cittadini, che hanno potuto contribuire alla conoscenza e alla divulgazione del Sistema Museale di Padula.

3.7 Analisi di confronto: Rete dei Musei di Cosenza VS Sistema Musale di Padula

Dopo aver approfondito l'analisi dei due casi studio nei precedenti paragrafi, si intende ora procedere con un processo di comparazione con l'obiettivo di evidenziare le similitudini e le principali differenze che contraddistinguono le due aggregazioni culturali e a tal scopo vengono di seguito riportate delle schede riepilogative per favorire un'analisi più immediata e facilitare le successive riflessioni.

Scheda 1: il progetto della “Rete dei Musei di Cosenza”

La Rete dei Musei di Cosenza consiste in un progetto culturale non ancora formalizzato attraverso uno specifico accordo anche se i responsabili dei musei che intendono farne parte stanno lavorando alla predisposizione di un protocollo d'intesa attraverso il quale definire la mission della rete ed i relativi obiettivi, le azioni e le attività da condividere.

Il progetto nasce sulla spinta di una naturale collaborazione fra i diversi musei presenti nel medesimo territorio urbano, e dalla convinta volontà dei rispettivi direttori di cooperare nella direzione di un rafforzamento tanto dell'immagine dei Musei quanto del loro radicamento e del potenziamento del consumo culturale tra tutte le fasce della città. La rete ha ricevuto un notevole impulso anche dal nascente Sistema Museale Nazionale e dagli importanti sviluppi registrati dalla Commissione ministeriale Reti e Sistemi, intendendo configurarsi quale offerta culturale e turistica integrata nell'ambito della competitività nazionale e internazionale. Altri motivi che hanno spinto al rafforzamento della rete sono stati l'esigenza di partecipare insieme a bandi e progetti nazionali e la possibilità di offrire attività culturali e formative interdisciplinari alla comunità. Pur essendo stata, seppur in modo embrionale, avviata molti anni addietro, la rete dei Musei di Cosenza ha ricevuto notevole impulso nel biennio 2018-20 giungendo a siglare importanti iniziative, migliorare i rapporti inter-istituzionali, delineare un piano programmatico di attività, nonché un piano educativo e della comunicazione se non del tutto integrato, certamente in forte sinergia tra le Parti.

Si tratta di una rete composta da 7 istituti culturali, diversi per tipologia e appartenenza, e dunque rappresenta un network di dimensioni esigue.

La rete include un museo di proprietà statale, tre istituti culturali di proprietà comunale, due musei di appartenenza privata ed un museo di proprietà dell'Arcidiocesi, strutture museali con inclinazioni ed orientamenti di tipo diverso (storico, artistico, archeologico, etc.). Fanno parte della rete:

- la Galleria Nazionale di Cosenza;
- il Museo dei Brettii e degli Enotri;
- il Museo Diocesano;
- il Museo multimediale Consentia Itinera;
- il Museo del Fumetto;
- BoCs Art Museum;
- il museo all'aperto, MAB.

Trattandosi di realtà culturali di diversa appartenenza, è chiara la consapevolezza che l'accordo tra le parti dovrà rispettare esigenze istituzionali e modalità operative di soggetti assolutamente differenti (Stato, Comune, Diocesi, privati) e sarà necessario individuare una formula capace di far cooperare insieme le diverse esigenze nell'ottica di una condivisione che riesca a generare benefici per tutte le singole realtà museali e, nel contempo, in grado di creare valore anche per l'intero territorio.

Nei confronti delle comunità si è avviato un ragionamento unitario volto alla valorizzazione del patrimonio museale della città come un unicum - benché con proprie peculiarità e differenze - un cammino che dall'archeologia giunge al contemporaneo passando per la storia dell'arte, il fumetto e la multimedialità. Cittadini e stakeholder hanno iniziato a vedere i Musei di Cosenza come una realtà integrata, omogenea da fruire ma soprattutto da potenziare.

La rete, non essendo ancora formalizzata, non risulta essere dotata di una struttura organizzativa definita, né dispone, per ovvi motivi, di un organo di governo.

Scheda 2: Padula Sistema Museo

Padula Sistema Museo consiste in un sistema museale istituito in seguito ad un accordo di valorizzazione siglato nel 2017 fra il Comune di Padula e l'allora Polo Museale della Campania (attualmente Direzione Regionale) per la gestione integrata del patrimonio culturale del territorio di Padula.

Il Sistema museale è composto da 5 istituti culturali, diversi per tipologia e appartenenza, e dunque rappresenta un network di piccole dimensioni. Fanno parte del sistema il grande attrattore culturale e sito Unesco la Certosa di San Lorenzo, imponente complesso storico-culturale di competenza della direzione Regionale, e i quattro musei di competenza dell'amministrazione comunale di Padula, ossia il Battistero paleocristiano di San Giovanni in Fonti, il Parco Archeologico di Cosilinum, Museo Civico Multimediale, la Casa Museo di Joe Petrosino.

Il Sistema sei musei di Padula nasce in seguito ad una serie di interventi di recupero, riqualificazione e allestimento riguardanti la Certosa di san Lorenzo e l'intero territorio del Vallo di Diano. Le istituzioni interessate, consapevoli che la maggior parte dei flussi turistici fossero generati dal grande attrattore culturale della Certosa hanno ritenuto necessario intervenire per rafforzare le attività di valorizzazione destinate ad aumentarne il grado di fruizione anche con azioni di integrazione gestionale dell'offerta culturale con l'obiettivo primario di allargare i circuiti di visita all'intero territorio del comune di Padula e di coinvolgere il tessuto economico dell'intera area.

L'accordo di valorizzazione è stato ritenuto dalle parti interessate lo strumento migliore attraverso il quale definire gli obiettivi comuni degli aderenti al Sistema, individuare gli immobili, gli spazi espositivi e tutte le aree condivise, definire le azioni di valorizzazione di interesse comune, le modalità di gestione integrata e gli strumenti per le attività di sponsorizzazione.

Per la gestione del Sistema Musale integrato si è deciso di affidare i servizi di valorizzazione ad un soggetto esterno e per questo motivo tramite un bando di gara ad evidenza pubblica elaborato e pubblicato dal comune di Padula, sono stati affidati i servizi e le attività di valorizzazione ad un ente terzo. Il vincitore della gara è risultato il concessionario Consorzio Arte'm net che a partire dal mese di luglio del 2018 ha iniziato gestire il sistema dei musei. Il consorzio è tenuto ad occuparsi dell'attività gestionale con impegno e professionalità per garantire la massima valorizzazione e fruibilità del patrimonio culturale, potenziare l'immagine dei musei nei confronti dei visitatori e mantenere alto lo standard qualitativo dei servizi di base e dei servizi collaterali.

In particolare, il consorzio Arte'm è deve garantire:

- attività di gestione, valorizzazione e promozione dei musei;
- attività di reception, accoglienza e informazioni al pubblico;
- la gestione della biglietteria attraverso il servizio di prenotazione e prevendita e l'offerta di diverse tipologie di card;
- la realizzazione e il noleggio di audioguide e whisper;
- la gestione del bookshop;
- visite guidate e attività didattiche.

Il sistema museale si è poi dotato di una struttura organizzativa chiara

Nella fase di costituzione del sistema, le iniziative culturali sono state ideate e portate avanti da una cabina di regia, costituita in maniera ufficiale tramite una delibera di giunta, che ha coinvolto la presenza di rappresentanti del Comune di Padula (Sindaco o suo delegato – Assessore alla Cultura), della Direzione Regionale Musei Campania e del concessionario dei servizi Arte'm net. Pur conservando la propria autonomia, i diversi interlocutori sono riusciti a lavorare in un clima di piena condivisione, dando vita alla struttura organizzativa: a coordinare le attività è stato prevalentemente un rappresentante di Arte'm, che ha fatto da tramite anche tra il Comune e la Direzione Generale Musei Campania, coinvolgendo i singoli musei aderenti alla rete e riuscendo a realizzare le relative attività culturali, di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale di Padula (Certosa e Musei Civici di Padula).

Tab. 7: Rete dei Musei di Cosenza VS Sistema dei Musei di Padula

<i>Rete/Sistema Museale</i>	<i>Rete dei Musei di Cosenza</i>	<i>Padula Sistema Museo</i>
<i>Collocazione geografica</i>	Città di Cosenza con una prevalente distribuzione dei musei nel centro storico	Comune di Padula
<i>Forma giuridica</i>	Protocollo d'intesa (in corso di definizione)	Accordo di valorizzazione (siglato nel 2017)
<i>Natura dei soggetti aderenti</i>	Soggetti pubblici e privati	Soggetti pubblici
<i>Dimensione</i>	Contenuta, in quanto composta da 7 istituti museali	Contenuta, in quanto composta da 5 istituti museali
<i>Offerta culturale</i>	Multidisciplinare: si caratterizza per la presenza di un contenuto storico, artistico, religioso, archeologico, multimediale, contemporaneo, del fumetto.	Multidisciplinare: si caratterizza per la presenza di un contenuto storico, artistico, religioso, archeologico, multimediale e contemporaneo.
<i>Mission</i>	Potenziare le attività di valorizzazione e migliorare la qualità dei servizi offerti attraverso una più efficiente gestione del patrimonio culturale al fine di rafforzare l'immagine dei musei e consentendo alla rete di assumere un ruolo centrale nello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.	Rafforzare le attività di valorizzazione destinate ad aumentarne il grado di fruizione anche con azioni di integrazione gestionale dell'offerta culturale con l'obiettivo primario di allargare i circuiti di visita all'intero territorio del comune di Padula e di coinvolgere il tessuto economico dell'intera area.
<i>Attività della Rete/Sistema</i>	Condivisione di iniziative espositive, mostre ed eventi culturali e di tutte le relative attività di comunicazione e promozione.	Condivisione di iniziative espositive, mostre ed eventi culturali e di tutte le relative attività di comunicazione e promozione.
<i>Servizi sviluppati/progettati</i>	- bigliettazione unica (da sviluppare)	- bigliettazione - bookshop - audioguide e whisper
<i>Modello di governance</i>	Da definire. Fino ad oggi tutte le decisioni e lo svolgimento delle attività condivise sono state il frutto di un confronto alla pari fra i responsabili dei singoli musei.	Esiste un organo di governo composto da una figura di coordinamento (rappresentante Arte'm) e dai rappresentanti delle altre istituzioni coinvolte (Amministrazione comunale e Direzione Musei Regione Campania).
<i>Strumenti di comunicazione e promozione</i>	Materiale cartaceo, stampa locale, comunicazione attraverso i social network	Materiale cartaceo, sito internet, mailing list, pagine social dedicate al sistema museale (Padula Sistema Museo)
<i>Gestione personale del</i>	Per la condivisione delle attività sono state messe a disposizione da parte dei singoli aderenti le proprie risorse professionali	Il Consorzio Arte'm ha previsto e impiegato specifiche risorse professionali per lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi

3.8 Risultati della ricerca

Dall'analisi e dal confronto dei due casi studio emergono alcuni aspetti interessanti: analogie per gli aspetti relativi alla localizzazione, il tipo di offerta culturale e la mission perseguita e differenze riguardanti principalmente gli assetti organizzativi e gestionali. Per quanto riguarda la collocazione geografica, essa viene individuata per entrambe le aggregazioni culturali, nella parte più antica delle rispettive aree territoriali di riferimento. I musei della rete cosentina, fatta eccezione per il solo museo all'aperto - MAB - situato nella zona a maggiore inclinazione commerciale, si collocano tutti all'interno del centro storico. Allo stesso modo, le istituzioni museali del Sistema di Padula ricadono nell'area del borgo medioevale della città.

Un'altra similitudine riguarda poi la multidisciplinarietà che contraddistingue le rispettive offerte culturali. In entrambi i casi, la rete e il sistema sono in grado di offrire ai visitatori contenuti eterogenei in grado così di soddisfare i diversi interessi del pubblico. Infine la mission, in entrambi i casi, sembra essere orientata verso una migliore gestione, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale con l'obiettivo primario di rendere il network un punto di riferimento culturale nonché motore per l'innovazione e la crescita sostenibile.

Le principali differenze sono invece riscontrabili nelle dinamiche gestionali e di governance e sono facilmente riconducibili al diverso grado di attuazione dei due progetti culturali. Il sistema di Padula è una realtà istituita in seguito ad un accordo di valorizzazione, fra l'altro dopo un lungo periodo di sperimentazione di altre forme di accordo e convenzioni, e consolidata grazie all'adozione di un modello di gestione chiaro e al momento virtuoso. Nel caso della rete museale di Cosenza, seppur la collaborazione sia stata fortemente rafforzata negli anni, non è ancora stato siglato uno specifico accordo tra le parti interessate e di conseguenza, non ha ancora avuto luogo l'istituzione formale della rete.

Ulteriori divergenze sono identificabili nell'assetto organizzativo.

In entrambi i casi, a prescindere dal tipo di collaborazione, è stato necessario il coinvolgimento dei rappresentanti delle istituzioni all'interno del cui perimetro di competenza ricadono le istituzioni museali coinvolte. Tuttavia, occorre sottolineare che mentre per la rete cosentina l'assenza di una governance definita ha determinato una sorta di "confronto alla pari" di tipo informale tra i direttori dei singoli musei necessaria per il coordinamento delle attività e per il consolidamento della collaborazione sinergica, per il

Sistema di Padula, si è invece rivelata fondamentale l'individuazione di una precisa struttura organizzativa. A tal fine, sono state individuate le figure di riferimento per ciascuna delle istituzioni coinvolte nella gestione:

- un rappresentante del Comune di Padula (nella figura del Sindaco o di un suo delegato) in quanto amministrazione di riferimento per i musei civici;
- un rappresentante della Direzione Regionale (Polo museale della Campania al momento dell'accordo);
- un rappresentante della società Arte'm net, consorzio al quale è stato affidato la gestione esterna dei servizi del sistema museale in quanto vincitore del bando pubblico di affidamento.

Quest'ultimo ha inoltre assunto un ruolo rilevante nella struttura organizzativa, assolvendo cioè la veste di coordinatore della rete e svolgendo quindi, funzioni di indirizzo e di raccordo rispetto agli altri soggetti coinvolti. Una figura essenziale, nell'ambito di qualsiasi organizzazione sistemica e, pertanto, anche in quelle relative alla gestione del patrimonio culturale. Il coordinatore, riveste un ruolo fondamentale nell'organigramma. Assume la leadership dovendo svolgere funzioni di guida e indirizzo, orientando le azioni comuni al perseguimento della mission e al raggiungimento degli obiettivi della rete, pur nel rispetto degli interessi delle singole istituzioni museali.

Un'altra differenza che si evince e che appare come la conseguenza diretta del diverso grado di compimento dei sistemi museali in questione riguarda gli aspetti operativi. Il sistema dei musei di Padula, potendo contare sulla gestione esterna dei servizi e delle attività, ha potuto sviluppare una bigliettazione unica attraverso l'applicazione di card che si differenziano per tipologia dei servizi offerti e relative tariffe, la realizzazione di un bookshop, di audioguide, di un'ampia varietà di attività didattiche, di molteplici iniziative culturali nonché attività di sponsorizzazione e di fundraising. La rete dei musei di Cosenza, non potendo contare su una struttura di gestione, grazie allo sforzo profuso dalle singole realtà museali è riuscita comunque a realizzare mostre, iniziative espositive e culturali condivise e le relative attività promozionali. Sono però in progetto la bigliettazione unica e le relative card della rete. L'ultimo aspetto differente riguarda il rapporto con le istituzioni locali e con il tessuto imprenditoriale. Se questo può essere considerato ottimo e basato su un confronto costruttivo e costante per il sistema di Padula, esso non appare invece scevro da difficoltà nel caso della Rete dei musei di Cosenza.

3.9 Riflessioni conclusive

Sulla base di quanto emerso dall'analisi della Rete dei Musei di Cosenza e del Sistema dei Musei di Padula, dettagliatamente affrontata nei precedenti paragrafi, e la comparazione fra le due diverse aggregazioni culturali esposta nel precedente paragrafo, si intende ora elaborare alcune riflessioni. Se da un lato si vuole sottolineare l'adeguatezza del percorso avviato in questa prima fase dai musei cosentini per la realizzazione della rete dall'altro si vuole evidenziare la necessità di compiere ulteriori passi al fine di consentire la formale istituzione della Rete ed il suo reale funzionamento nel tempo, con riferimento in particolare alle dinamiche organizzative e gestionali e al rapporto con le istituzioni.

Si ritiene che:

- il protocollo d'intesa, sembra essere lo strumento migliore per formalizzare una collaborazione sinergica in una prima fase operativa. Si tratta, infatti, di una forma leggera di accordo e che consente alle istituzioni museali aderenti alla rete, nel periodo dei tre anni previsti per la sua durata, di intensificare la condivisione delle attività identificando eventuali criticità da correggere e punti di forza da potenziare attraverso l'individuazione di un modello di gestione che riesca ad adattarsi alle caratteristiche proprie della rete facilitando il reperimento e la condivisione delle risorse (economiche e professionali).
- il periodo che coincide con la durata del protocollo d'intesa può essere un tempo congruo per rafforzare le relazioni esterne della rete con gli interlocutori istituzionali locali. Sarà infatti necessario un confronto con i rappresentanti della Regione Calabria al fine di consentire, attraverso la fase della programmazione, di destinare specifiche risorse (ad esempio quelle relative al POR CALABRIA) per favorire la creazione di reti e sistemi territoriali in Calabria, anche attraverso l'elaborazione di bandi ad evidenza pubblica.
- L'ultimo passaggio sarà quello di adottare un modello di gestione che ben si presti a facilitare i rapporti fra i diversi enti proprietari delle rispettive istituzioni museali, favorendo un alleggerimento dei compiti di gestione in particolare per le amministrazioni pubbliche coinvolte.

A tal proposito, una buona soluzione, partendo dal caso del Sistema dei Musei di Padula, potrebbe essere l'adozione di un sistema di gestione esterna attraverso l'affidamento dei servizi ad un ente terzo. Le amministrazioni pubbliche possono contare su risorse

economiche sempre più esigue e a questo si aggiunge la difficoltà di individuare risorse professionali adeguatamente formate e specializzate. L'affidamento di una gestione integrata ad un ente terzo che già opera nel settore e lo fa con grande professionalità potrebbe rivelarsi una strada percorribile.

Sarà poi necessaria l'adozione di un organigramma in modo che tutti i partecipanti abbiano una visione chiara dei profili di responsabilità, dei compiti assegnati e delle eventuali relazioni gerarchiche da rispettare.

Il biglietto unico per l'accesso ai musei della rete è uno strumento fondamentale e in questo caso sarà necessario stabilire in che modo le relative entrate dovranno essere ripartite fra i singoli istituti. L'adozione di un'adeguata infrastruttura tecnologica attraverso la quale veicolare agli utenti la programmazione condivisa degli eventi e delle attività culturali e consentire anche la fruizione di alcuni contenuti attraverso gli strumenti digitali.

La realizzazione del sito della rete e delle relative pagine social (Facebook, Instagram, Twitter).

La definizione degli obiettivi da perseguire e gli strumenti per monitorarne il raggiungimento.

Lo strumento per la gestione della contabilità.

Conclusioni

Nella prima parte di questo lavoro, attraverso l'analisi della letteratura, è emerso che la realizzazione di una rete museale può rivelarsi estremamente importante sia per le singole istituzioni culturali che ne fanno parte sia per il territorio nel quale si colloca. I vantaggi per i musei che decidono di aderirvi possono essere svariati: la possibilità ad esempio di essere più incisivi, di raggiungere più agevolmente e capillarmente una più ampia platea di pubblico, fatta anche di target differenti; la possibilità di garantire una più efficiente gestione del patrimonio culturale attraverso la condivisione delle risorse economiche, professionali e tecnologiche; l'opportunità di migliorare la fruizione delle proprie risorse garantendo una migliore qualità dei servizi erogati al pubblico; persino, poi, la possibilità di affrontare meglio situazioni di straordinarietà come quella legata alla più recente pandemia globale da Covid-19. I musei, organizzati in rete, possono anche rafforzare la consapevolezza nella comunità locale del loro ruolo. Non sempre le persone sono in grado di comprendere pienamente l'importanza delle funzioni svolte dai musei nel territorio. Implementare i progetti culturali avvalendosi di queste forme sistemiche e supportarli con adeguate campagne di promozione può stimolare i cittadini verso una maggiore frequentazione di questi luoghi. Se i musei, come spiegano i diversi studi sul tema, sono in grado di generare influenze positive nelle dinamiche di sviluppo sostenibile per le aree territoriali alle quali afferiscono, ancora di più possono farlo se gestiti in logiche di rete. Se bene organizzata attraverso una struttura chiara che consente di definire le figure di coordinamento e i diversi ruoli di responsabilità, se esiste una reale intenzione di cooperazione e di condivisione di progetti ed iniziative culturali da parte dei gestori delle singole istituzioni museali che ne fanno parte, la rete non può che contribuire allo sviluppo di dinamiche di crescita che, allineandosi ai principi della Convenzione di Faro, si ispirino ai valori della sostenibilità. La rete, inglobando una più ampia offerta culturale, può rivelarsi anche maggiormente attrattiva per il turismo cercando inoltre, di renderlo sostenibile attraverso una più facile programmazione delle attività che ne consenta una migliore e più omogenea distribuzione dei flussi di visitatori nei vari mesi dell'anno e contribuendo a ridurre le conseguenze negative di over-tourism. Infine, la rete attraverso il rafforzamento delle attività e dei servizi offerti può potenzialmente migliorare le funzioni tipiche dei musei e che riguardano la partecipazione attiva dei cittadini e

l'inclusione sociale. Non meno importanti, sono le ricadute economiche di cui la comunità locale potrà beneficiare. Partendo da queste considerazioni derivanti dalla prima parte del lavoro di ricerca, con il seguente elaborato di tesi, il tema delle reti museali è stato poi approfondito ripercorrendo il processo evolutivo che ha caratterizzato nel corso degli anni il settore culturale dei musei in Italia e che ha offerto una forte spinta verso la creazione di reti e sistemi. In particolare, è stata posta l'attenzione sulla riforma Franceschini che a partire dal 2014 ha introdotto importanti novità per la riorganizzazione dell'intero sistema dei beni culturali prevedendo poi anche l'istituzione del Sistema Musale Nazionale e consentendo così all'Italia di allinearsi alle migliori esperienze già avviate nel contesto europeo. Per fornire una visione d'insieme sul tema delle aggregazioni culturali, si è voluto approfondire anche l'importante lavoro di studio sulla realizzazione di reti e sistemi museali, portato avanti in un primo momento da un'apposita commissione ministeriale e poi proseguito da ICOM Italia attraverso la realizzazione di specifici gruppi di lavoro nelle singole regioni, le cosiddette antenne regionali. La necessità di approfondire la tematica deriva anche dal quadro generale delle reti e dei sistemi che ben fotografa la situazione del paese mettendo in evidenza una realtà che si è sviluppata nel tempo a macchia di leopardo, individuando regioni particolarmente virtuose e che quindi sono state in grado di mettere in rete il patrimonio culturale attraverso strumenti di gestione che ne hanno garantito il corretto funzionamento nel tempo, e realtà regionali che, sebbene abbiano tutto l'interesse ad adottare simili forme organizzative, non hanno ancora maturato esperienze strutturate e continuative. Partendo da questo quadro di riferimento, si è cercato poi di approfondire il tema delle reti nel perimetro territoriale della Regione Calabria. Attraverso il coinvolgimento degli esperti del settore museale, si è voluto fare una ricognizione delle realtà museali che si sono organizzate attraverso formule di aggregazione e cooperazione. I risultati dell'analisi evidenziano una realtà regionale nella quale nel corso degli anni sono state sviluppate numerose iniziative ed esperienze di collaborazione fra i musei. Tuttavia, se anche i tentativi di creare delle sinergie attraverso accordi formali o informali e apposite convenzioni siano stati molteplici e diffusi nelle diverse aree della regione, non è emersa nessuna rete che risulti essere al momento formalmente istituita e dotata di una specifica struttura gestionale. L'unica esperienza di rete, seppur non ancora formalizzata, che si è rivelata interessante ai fini della ricerca, è la Rete dei Musei di Cosenza, la quale, a differenza di altre esperienze di collaborazione, sembra aver maturato nel tempo una grande capacità di cooperazione e di condivisione delle attività fra i diversi musei che vi aderiscono. La rete in questione risulta interessante

anche per la multidisciplinarietà che ne contraddistingue l'offerta, i musei che ne fanno parte infatti, differiscono fra loro non solo per l'appartenenza a soggetti pubblici e privati diversi, ma anche per la tipologia dei propri contenuti culturali. La rete cittadina è stata così utilizzata come caso studio con riferimento alla Regione Calabria. Trattandosi tuttavia di un'esperienza che non ha ancora adottato una precisa formula gestionale si è voluto proseguire l'attività di ricerca attraverso l'indagine di un altro caso studio, il Sistema museale di Padula. Quest'ultimo è stato selezionato in quanto può correttamente essere considerato una best practice non soltanto per la regione Campania nella quale si colloca ma, anche, per l'intera area del meridione di Italia. Dopo l'approfondimento dei due casi studio, reso possibile dall'analisi dei documenti e dalle molteplici interviste rivolte ai responsabili delle reti e dei singoli musei che vi aderiscono, la ricerca si è conclusa con un confronto fra i due diversi network. Attraverso l'analisi di comparazione sono emerse svariate similitudini nonché importanti differenze fra la rete ed il sistema. Le prime sono riscontrabili maggiormente nei motivi che hanno spinto i musei ad aggregarsi, nella collocazione geografica, nelle dimensioni, nelle caratteristiche dell'offerta culturale e nella mission perseguita. Le differenze più significative riguardano invece le dinamiche organizzative e gestionali rispettivamente adottate. In particolare, la Rete dei Musei di Cosenza, pur essendo ancora in una fase embrionale, può contare su un'importante capacità di cooperazione maturata grazie ad una consolidata sinergia e condivisione delle attività fra le istituzioni culturali che ne fanno parte. Se il suo punto di forza può essere individuato nella condivisione di molte iniziative culturali e delle relative attività di promozione, la principale criticità riguarda invece la carenza di una struttura organizzativa e gestionale. Il Sistema dei musei di Padula si configura invece come un progetto culturale ben riuscito grazie all'adozione di una precisa struttura organizzativa, all'affidamento ad un soggetto terzo (un consorzio) della gestione integrata dei servizi museali e delle attività di valorizzazione, e infine, grazie all'ottimo rapporto instaurato con le istituzioni locali che sin dal principio hanno inteso svolgere una considerevole azione di supporto anche mediante un confronto costruttivo e continuativo. In virtù degli aspetti emersi dall'analisi di comparazione, nell'ultima parte della ricerca è stato possibile individuare i passaggi futuri che la Rete dei Musei di Cosenza dovrà compiere e gli strumenti dei quali si dovrà dotare per poter realmente essere incisiva nel territorio di riferimento e garantire una migliore gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. In particolare si ritiene che il primo passo da completare sarà quello di formalizzare la rete attraverso il protocollo d'intesa alla cui stesura si sta già lavorando. L'istituzione

ufficiale della Rete le consentirà di essere facilmente identificata dai potenziali interlocutori e visitatori. A questa dovrà seguire la scelta di una adeguata struttura organizzativa che consenta di individuare un coordinatore e le diverse figure di responsabilità stabilendo con precisione i compiti di ognuno. Un altro aspetto riguarderà le modalità con le quali gestire le attività e i servizi con relativa bigliettazione unica e card di rete. In questo caso, il modello di gestione adottato dal Sistema di Padula sembra un valido esempio da replicare. Infine, i rapporti con le istituzioni locali dovranno essere fortemente rafforzati anche ad esempio attraverso l'inclusione nelle linee di coordinamento di un rappresentante della Regione Calabria che consenta di facilitare il confronto anche ai fini del reperimento delle risorse economiche e che consenta quindi di tener presente il tema delle reti in sede di programmazione. La predisposizione di un sito della rete ed il potenziamento della promozione attraverso i canali social e la stampa locale sono gli ulteriori elementi che faciliteranno il funzionamento della rete. Nel loro insieme, gli aspetti appena indicati ed emersi dall'approfondimento dell'indagine ed in particolare dallo studio del Sistema museale di Padula, rappresentano gli elementi essenziali affinché la rete possa correttamente funzionare nel tempo. Si tratta di strumenti che seppur appaiano relativamente semplici da un punto di vista teorico sembra siano invece di difficile applicazione pratica, almeno nelle forme di collaborazione che si sono susseguite nel tempo fra i musei della Calabria. In effetti, i modelli di aggregazione che si sono sviluppati nel contesto regionale hanno rilevato le maggiori criticità proprio in relazione alla gestione delle attività, alla valorizzazione delle professionalità museali e alla cooperazione inter-istituzionale di lungo periodo. Soprattutto nell'ambito dei musei di competenza comunale, la gestione dei musei appare spesso complessa a causa delle scarse risorse economiche a disposizione delle amministrazioni. Le limitate dotazioni finanziarie, unitamente alle difficoltà che i comuni sono chiamati a gestire quotidianamente, rendono difficile destinare risorse e offrire le relative professionalità ai musei. Di conseguenza non riescono a garantire una gestione coordinata e continuativa che potrebbe favorire la valorizzazione del patrimonio culturale e la generazione di un indotto economico per la comunità. Tutto questo conferma ulteriormente come l'affidamento della gestione ad una società esterna, come nel caso di Padula, delle attività di valorizzazione e dei relativi servizi possa essere risolutivo rispetto alle criticità riscontrate. Anche per questi motivi appare necessario prendere come riferimento non solo per la Rete dei Musei di Cosenza ma per qualsiasi altro tipo di network fra i musei della Calabria le strategie operative e gli strumenti organizzativi e gestionali adottati da

organizzazioni sistemiche virtuose come il Sistema dei musei di Padula. La strada verso la gestione in rete dei musei non è semplice e sicuramente appare più complessa in una regione come la Calabria nella quale sembra sia stato fatto ancora poco per la valorizzazione del patrimonio culturale secondo logiche sistemiche. Tuttavia, progetti come quello della Rete dei Musei di Cosenza si configurano come esempi virtuosi dai quali partire e nei quali investire anche al fine di stimolare sempre più iniziative di questo tipo. È ormai ampiamente diffusa la consapevolezza verso il ruolo strategico che le reti ed i sistemi museali possono svolgere per lo sviluppo economico, sociale e culturale dei territori nei quali vengono realizzati e all'interno dei quali riescono a funzionare correttamente e in modo duraturo. Il lavoro svolto da ICOM Italia negli ultimi anni, anche attraverso i gruppi di lavoro creati a livello regionale, evidenzia la necessità di insistere fortemente in questa direzione anche a fronte dell'importante impulso dato dal Sistema Museale Nazionale e in virtù degli importanti risultati raggiunti da quelle esperienze di reti che si sono sviluppate in alcune regioni e che hanno saputo affermarsi con determinazione. Progetti culturali come quello della rete cittadina, nati dalla collaborazione e della condivisione maturata negli anni, meritano di essere fortemente sostenuti dalle istituzioni affinché possano configurarsi, come nel caso di Padula, strumenti centrali per il rilancio del settore culturale rendendolo a sua volta un asset strategico nelle dinamiche di attrazione turistica e di sviluppo sostenibile per l'intero territorio regionale.

Bibliografia

AA VV, B. Sibilio, (2015), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, Franco Angeli Editore.

Adamo F., (2018), *Per un turismo "smart" in epoca 4.0: ricerca, formazione e pianificazione*, annali del Turismo, VII, Edizioni geoprogress.

Aliperti G., Asdrubal F. (2015), *Alla scoperta del turismo sostenibile. Accordi, norme e filiera turistica. Analisi di un fenomeno internazionale partendo dal caso della regione Umbria*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Angelini A.; Giurrandino A. (2019). *Risorse culturali, ambientali e turismo sostenibile*. Franco Angeli, Milano.

Angeloni S. (2013), *Destination Italy: Un approccio manageriale per il sistema turistico italiano*, Pearson Italia, Milano.

Angeloni S. (2021). *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*. Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1

Bagdadli S. (2001), *Le reti di musei. l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano: Egea.

Bagdadli S., Meneguzzo M. (2002), *Le reti nel settore cultura*, in La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo rapporto annuale Federculture, a cura di R. Grossi, M. Meneguzzo, Roma: Touring Club Italiano.

Barbati C.; Cammelli M.; Casini L.; Piderata G.; Sciuolo G.; (2020), *Diritto del patrimonio culturale*, il Mulino, Bologna

Barile S., (2009), *Management Sistemico Vitale. Decidere in contesti complessi*, Giappichelli Editore, Torino.

- Barresi, A; *Turismo sostenibile come fattore di sviluppo locale*. A: International Conference Virtual City and Territory. "9° Congresso Città e Territorio Virtuale, Roma, 2, 3 e 4 ottobre 2013". Roma: Università degli Studi Roma Tre, 2014.
- Benevolo C.; Grasso M. (2021). *Destinazioni e imprese turistiche*, Franco Angeli s.r.l., Milano.
- Besana A., (2013), *Economia del turismo culturale*, Unicopli.
- Bilancia P., a cura di (2005), *La valorizzazione dei beni culturali: modelli giuridici e di gestione integrata*, Franco Angeli, Milano.
- Bizzarri C., Querini G., a cura di (2006), *Economia del turismo sostenibile. Analisi teorica e casi studio*, Franco Angeli, Milano.
- Bonini Baraldi S., (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli.
- Braga A., (2015) *Sviluppo del turismo sostenibile. Cambiamenti sociali e acquisizione di competenze*, Ediesse Editore.
- Brown K., Mairesse F., (2018), "*The definition of the museum through its social role*". The Museum Journal, Wiley Periodicals, Inc. Volume 61, Number 4, October 2018.
- Bruscino A., (2011), *Il turismo sostenibile*, libreriauniversitaria.it, edizioni Webster srl, Padova, Italy.
- Buhalis D., Amaranggana A., (2013), *Smart Tourism Destinations*, Springer V.
- Caloggero I., (2018), *Qualità, modelli operativi e competitività dell'offerta turistica*, Centro Studi Helios.
- Calzanti V., De Salvo P., (2012), *Le strategie per una valorizzazione sostenibile del territorio. Il valore della lentezza, della qualità e dell'identità per il turismo del futuro*, Franco Angeli.
- Calzati V. (2016), *Nuove pratiche turistiche e slow tourism. Il caso della Valnerina in Umbria*, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy.

Cannas Rita, (2020), *Il turismo sostenibile nel mediterraneo. Le visioni degli stakeholder a Malta e in Sardegna*, FrancoAngeli, Milano, Italy.

Caroli M. G., (2013), *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli s.r.l, Milano

Caroli M., (2016), *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio. Una prospettiva reticolare per lo sviluppo di sistemi culturali generatori di valore*, Franco Angeli

Carta M., (2006). *L'armatura culturale del territorio: il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.

Cataldo L., a cura di (2012), *Musei e patrimonio in rete, Dai sistemi museali al Distretto Culturale Evoluto*, Ulrico Hoepli Editore S.p.A., Milano, Italy.

Cerquetti M., (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Economia e management della cultura e della creatività, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy.

Choi S. et al. (2007), *Consumer Perception of the Information Role of DMOs*, International Journal of Tourism Research, 9: 59-72.

Cicerchia A., (2009), *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, FrancoAngeli s.r.l, Milano.

Cicerchia A., (2018), *Il bellissimo vecchio. Strategie creative e modelli di impresa per il patrimonio culturale*, Franco Angeli Editore.

Confalonieri M., (2013), *Il turismo sostenibile*, Giappichelli Editore.

Del Bò C., (2017), *Etica del turismo. Responsabilità, sostenibilità, equità*, Carocci Editore.

Del Chiappa G., (2018), *La sostenibilità del turismo. Prospettive di analisi e casi concreti*, Franco Angeli.

Dickinson J.; Lumsdon L., (2010), *Slow Travel and Tourism*, London, Routledge.

Donato F.; Visser Travagli A.M., (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Milano, Electa per le Belle Arti.

Doxey, G.V.; (1975), *A causation theory of visitor-resident irritants: Methodology and research inferences*. In Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings (pp. 195–98). San Diego, September.

Errichiello, L.; Micera, R. Leveraging, (2018), *Smart Open Innovation for Achieving Cultural Sustainability: Learning from a New City Museum Project*. Sustainability 2018, 10, 1964.

Ferrari S., Adamo E.G., (2005), *Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria*, Sinergie, n.66: 79-112.

Ferretti A., (2019), *Manuale di diritto dei beni culturali del paesaggio*, Simone Editore.

Firza N., “*Perspectives for sustainable tourism in Albania*”, Proceedings Book, 4th UNICART, Interdisciplinary International Conference, 15-17 June 2021, Valletta (Malta).

Franch M., (2010), *Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte*. In: Cultura, arte e management: frontiere e connessioni. Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Trento. «Sinergie», n. 82.

Galeri P., (2017), *Turismo sostenibile, responsabilità, formazione*, in C. Birbes, (a cura di) *Trame di sostenibilità. Pedagogia dell'ambiente, sviluppo umano, responsabilità sociale*, Lecce, Pensa Multimedia,

Garibaldi R., (2013), *Il turismo culturale europeo. Prospettive verso il 2020*, Franco Angeli Editore.

George E. Hein, (2005), *The Role of Museums In Society: Education And Social Action*, Curator: The Museum Journal, Volume 48, Issue 4, p. 357-363, October, California Academy of Sciences.

Giambrone F., (2013), *Politiche per la cultura in Europa. Modelli di governance a confronto*, Franco Angeli.

- Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R., (2009), *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, eleventh edition, John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Golinelli C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Golinelli C.M., (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governace. Cultura, impresa e territorio*, 2008, Giuffrè editore.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, Cedam, Padova.
- Granato G., Piccilli R., (2019) *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino.
- Hall C.M., (2007), *Pro-poor Tourism: Who Benefits? Perspectives on Tourism and Poverty Reduction*, Channel View Publications.
- Iannello F., (2012) *Il turismo sostenibile: una politica, un'opportunità, non solo economica, per l'Unione Europea*, in Messina S.; Santamato V.R., (a cura di) *Esperienze e casi di turismo sostenibile*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy
- Iniesta-Bonillo M.A., Sánchez-Fernández R., Jiménez-Castillo D., (2016), *Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations*, *Journal of Business Research*, 69(11), 5002–5007.
- Keeheon Lee, Hosang Jung, (2019), “*Dynamic semantic network analysis for identifying the concept and scope of social sustainability*”, *Journal of Cleaner Production*, Volume 233, 1 October 2019,
- Lavanga M., (2009), *Culture and cities. Urban regeneration and sustainable urban redevelopment - Cultural Policy and Management (kpy) Yearbook*.
- Lazzaretti L., a cura di (2006), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*, Firenze University Press, Firenze.

Leandri E., *Costruire reti tra gli istituti culturali per promuovere il turismo sostenibile in Calabria: la Rete dei Musei di Cosenza*, Proceedings Book, 4th UNICART, Interdisciplinary International Conference, 15-17 June 2021, Valletta (Malta).

Lemmi E., (2015), *Dallo «spazio consumato» ai luoghi ritrovati. Verso una geografia del turismo sostenibile*, Franco Angeli editore.

Lucia M.G., Duglio S., Lazzarini P., (2018), *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli.

Maffei T. (2012), *La rete museale*, in Cataldo L. (a cura di), *Musei e patrimonio in rete, Dai sistemi museali al Distretto Culturale Evoluto*, Ulrico Hoepli Editore S.p.A., Milano (Italy).

Magnani G., (2017), *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Mandarano N., (2019), *“Musei e media digitali”*. Carocci editore S.p.A., Roma.

Marchetti A.L., (2019), *L'architettura per un turismo responsabile*, Editore Marlegno s.r.l.

McMillen R., (2015), *“Museum Disability Access: Social Inclusion Opportunities Through Innovative New Media Practices”*, Pacific Journal 10 (2015), pp. 95-107, Fresno Pacific University.

Meini M., (2012), *Turismo al plurale. Una lettura integrata del territorio per un'offerta turistica sostenibile*, Franco Angeli.

Meloni B., Pulina P., (2010), *Turismo sostenibile e sistemi rurali locali: Multifunzionalità, reti d'impresa e percorsi*, Rosenberg & Sellier.

Messina S., Santamato V.R., a cura di (2013), *Esperienze e casi di turismo sostenibile*, Franco Angeli Editore, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy.

Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Electa, Milano.

Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.

Montella M. (2014), *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani*, Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage, Vol. 10.

Montella M.M., (2013), *La gestione del patrimonio museale in ottica sistemica. Teoria e pratiche*, Atti del Convegno AIDEA “The firm’s role in the economy: Does a growth-oriented business model exist?”

Pacelli V.; Sica E.; (2018), *Economia e finanza degli heritage assets. Come rendere un'attrazione turistica una risorsa economica per il territorio*, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy.

Pencarelli T. e Splendiani S., (2011), *Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing*, in Il capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage, Journal of the Department of Cultural Heritage, University of Macerata, Vol. 2:227-252.

Pencarelli T., Splendiani S., (2008), *Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze*, Mercati e competitività, n. 2, pp. 91-121.

Piraina D.; Vanni M., (2020), “*La nuova museologia: le opportunità nell’incertezza. Verso uno sviluppo sostenibile*”, Celid.

Rajak, S., Vinodh, S., (2015), “*Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization*”, J. Clean. Prod.

Rio R., (2019), *Ritorno al turismo. Un viaggio consapevole dentro il sistema Calabria*, Rubbettino, Catanzaro.

Richards G., (1996), *Cultural tourism in Europe*, CABI, Wallingford.

Romita T., (2016), *Turismo e qualità della vita: Buone E Cattive Pratiche*, Aracne Editrice.

Rossato C., (2013), *Longevità d’impresa e costruzione del futuro*, Giapichelli, Torino.

- Rota M. (2019), *Musei per la sostenibilità integrata*, Editrice Bibliografica, Milano.
- Rullani E., (2008), *L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti*, Sinergie, n. 76, pp. 67-90.
- Rullani E. (2010), *Impresa e produzione di valore nell'era della complessità*, Sinergie, n. 81.
- Sacco PL, Trimarchi M., (2003), *Il museo invisibile*, Osservatorio Impresa e Cultura: Milan.
- Sandell R., (1998), "*Museums as agents of social inclusion*", *Museum Management and Curator-ship*, 17, no.4
- Sandell R., (2003), "*Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change*", *Museum and Society*, 1. no. 1.
- Sanesi I., (2014), *Il valore del museo*, Economia e management, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy.
- Santangelo N.; Valente E., (2020), *Geoheritage and Geotourism Resources*. *Resources*, 9(7),80.
- Santoro B., (2018), *Pensare sostenibile. Una bella impresa*, Milano, Egea,
- Sciancalepore G., (2020/1), *Le dimensioni della sostenibilità*, *Iura & Legal Systems*, VII., C(1): 1-8, Università degli Studi di Salerno.
- Scott C., (2008), *Using "Values" to Position and Promote Museums*, *International Journal of Arts Management*, Vol. 11, No. 1.
- Seddio P., (2013), *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*, Economia e management della cultura e della creatività, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy.
- Silvestri M. (2015), *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, in rivista *Strategie e pratiche delle culture contemporanee*, Gentes, anno II, numero 2.
- Solima L., (2017) *Management per l'impresa culturale*, 2018, Carocci Editore.

Taormina A., (2017), *La formazione al management culturale: Scenari, pratiche, nuove sfide*, Franco Angeli Editore.

Tardivo G., Viassone M., Vico M., (2015), *Il ruolo economico del turismo culturale nella regione transfrontaliera*, FrancoAngeli s.r.l, Milano, Italy

Trimarchi M., Santagata W., a cura di (2007) *Turismo culturale e crescita del territorio. Identità tradizioni e piaceri nel Monferrato*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Vanni M., (2018), *Il museo diventa impresa: Il marketing museale per il break even di un luogo da vivere quotidianamente*, Celid Editore.

Visser Travagli A.M, (2012), *La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni*, Annali dell'Università degli Studi di Ferrara.

Sitografia

<https://www.beniculturali.it>

<https://www.icom-italia.org>

<https://www.comune.padula.sa.it>

<https://www.padula.eu>

<https://www.villarendano.it/il-museo-multimediale/>

<https://www.museodeibrettiiedeglienotri.it>

<https://www.museodiocesanocosenza.it>

<http://asvis.it> ASVIS – Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile