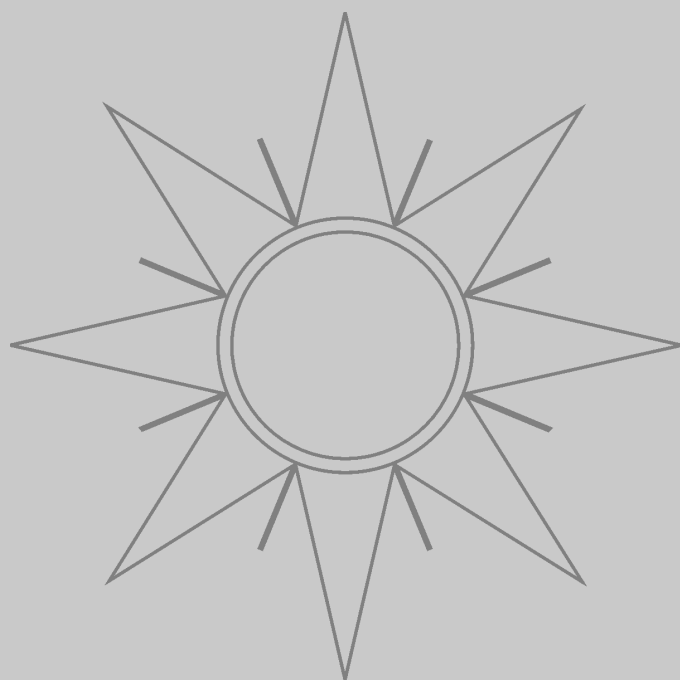


INTERVENTI



PER UNA PROGETTAZIONE DELLE RETI MUSEALI: UNA MAPPA DI MODELLI

Donata Collodi, Francesco Crisci, Andrea Moretti

(Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università degli Studi di Udine)*

1. Introduzione

Il termine “rete” o “network” è utilizzato in differenti discipline ed è stato introdotto nel dibattito e nel linguaggio manageriale a partire dalla sua nozione, astratta, di “insieme di nodi legati da relazioni o connessioni” (Barabasi, 2002; Ring, Van de Ven, 1992).

Lo sviluppo del tema della rete è collegato ad un'altra questione di fondamentale importanza nella teoria organizzativa, quella relativa al rapporto tra le organizzazioni e i propri ambienti di riferimento (March, Simon 1958; Thompson, 1967; Weick, 1979; Lomi, 1991; Håkansson, Snehota, 1995). Sviluppata lungo questa direttrice principale, la letteratura sui network fa riferimento ai più svariati campi d'indagine, dalle reti tra imprese del settore manifatturiero e nel campo specifico della ricerca e sviluppo (Teece, 1996, 1998; Reagans, Zuckerman, 2001) ai rapporti di fornitura (Håkansson, Snehota, 1992), dalla distribuzione nei rapporti di marketing business to busi-

ness (Grandinetti, 2002) alla promozione del marchio (Busacca, 1995). Tutti gli studi con un approccio relazionale vedono la rete come un contesto particolarmente adatto all'attivazione di specifici processi di trasferimento di conoscenza nell'ambito di rapporti di tipo collaborativo (Padula, 2002; Rullani, 2004).

Con riferimento alle organizzazioni museali, già in altra sede, è stato sottolineato come tale approccio interpretativo possa costituire un interessante strumento d'indagine (Collodi, Crisci, Moretti, 2003). In alcuni contributi gli studiosi hanno posto particolare accento sulla descrizione dei processi di formazione delle relazioni interorganizzative in termini di obiettivi della collaborazione, di determinanti delle reti e di risultati attesi (Bagdadli, 2001; Salvemini, Soda, 2001). Nella letteratura specifica sull'argomento vi sono, in ogni caso, dei comuni punti di partenza (Soda, 1998):

- le relazioni tra attori organizzativi possono spiegare in modo efficace i comportamenti strategici e i meccanismi decisionali anche delle organizzazioni museali che operano nei contesti territoriali (Grandinetti, Moretti, 2004);
- le reti di relazioni condizionano le modalità attraverso cui vengono movimentate risorse importanti come le conoscenze (organizzative, scientifico-artistiche, manageriali), anche quando queste assumono la for-

* Dipartimento di Scienze Economiche - Università degli Studi di Udine, via Tomadini 30/A - 33100 Udine; tel. ++39 0432 249226-9333-9237, fax ++39 0432 249229; mail to: donata.collodi@uniud.it; francesco.crisci@uniud.it; andrea.moretti@uniud.it.

Il presente contributo, pur essendo il frutto di un lavoro congiunto, presenta parti che sono attribuibili come segue: i paragrafi 1 e 2 ad Andrea Moretti, il paragrafo 3.1 a Donata Collodi; il paragrafo 3.2 è attribuibile congiuntamente a Donata Collodi e Francesco Crisci. Il § 4 è attribuibile a tutti gli autori.

- ma di informazioni e di influenza (Rullani, 2004);
- competizione (intesa in senso ampio, nel caso del settore culturale), dipendenza reciproca, formazione di coalizioni, scambio di informazioni e prodotti (culturali) costituiscono concetti che richiamano il movimento delle risorse nell'ambito di una rete di relazioni (Håkansson, Snehota, 1995);
 - le reti costituiscono dei campi d'azione che offrono opportunità ma che costituiscono anche fonte di vincoli per le azioni individuali (e dei policy maker), in quanto le relazioni rappresentano una forma di capitale (Burt, 1992);
 - gli attori organizzativi analizzati in ottica relazionale operano in un sistema integrato in cui i singoli nodi della rete (altre organizzazioni museali, istituzioni pubbliche e private, enti locali) non sono unità indipendenti (Granovetter, 1985).

Partendo da questi comuni parametri le domande di ricerca sono sostanzialmente le medesime nei vari studi: le relazioni sono tutti uguali? Cosa distingue una relazione da un'altra? Attraverso quali fattori è possibile interpretare le caratteristiche di una relazione?

Nel presente contributo verrà proposto uno schema di analisi delle fasi che portano alla progettazione di una rete nel caso delle organizzazioni museali. Se numerose sono le modalità attraverso cui coordinare le relazioni nell'ambito degli accordi strategici (Albertini, 1991) e se le relazioni hanno caratteristiche tra loro distinte, allora è possibile individuare delle variabili esplicative atte alla descrizione ed interpretazione dei caratteri specifici delle differenti formule organizzative della cooperazione museale.

Il contributo si articola proponendo uno schema di

analisi della progettazione delle reti tra organizzazioni museali (§ 2) che collega le determinanti e le tipologie d'interdipendenze presentate come condizioni di partenza generali delle reti. Il § 3 descrive le principali variabili di analisi delle reti (museali) utilizzando una mappatura attraverso cui rivisitare i più conosciuti casi di reti museali analizzati in letteratura.

2. Progettare e realizzare reti museali: dalle determinanti alla forma organizzativa interaziendale

In altra sede (Collodi, Crisci, Moretti 2004) sono stati trattati gli elementi determinanti la costituzione di reti secondo i principali approcci teorici⁽¹⁾.

In questo contributo si focalizza l'attenzione sul tema della progettazione delle reti museali (Bonel, Moretti, 2003) proponendo uno schema analitico rappresentato nella figura n. 1.

Lo schema si fonda sull'uso di tre variabili alla base della progettazione di reti organizzative: la natura delle interdipendenze; la natura degli interessi dei potenziali partner; il livello di complessità dell'interazione organizzativa.

Il processo di progettazione delle reti museali può essere articolato in quattro fasi:

- il primo passo riguarda la valutazione della natura

1) Non essendo oggetto del presente lavoro approfondire gli aspetti di ordine teorico sulle determinanti della creazione delle reti, e rinviando al citato lavoro per quanto concerne il caso delle reti museali, è possibile limitarsi all'elencazione delle principali prospettive che hanno analizzato, da punti di vista differenti, le basi evolutive delle reti organizzative: la teoria della dipendenza dalle risorse; la population ecology; le teorie sulla cooperazione; la teoria dei costi di transazione; quella sulle core competence; la knowledge based theory; gli approcci di stampo istituzionalista (Soda, 1998).

delle interdipendenze (March, Simon, 1958; Thompson, 1967; Grandori, 1999), il che comporta considerare determinati meccanismi di coordinamento organizzativo;

- in secondo luogo, la valutazione della struttura degli interessi dei potenziali partner coinvolti (Williamson, 1981) e del grado di complessità dell'interazione (Grandori, 1995, 1999) permette di individuare tre macro tipi di network, ognuno suddiviso in tipi di reti più specifiche;
- in seguito, dalla sovrapposizione tra natura delle interdipendenze rilevate e macro-tipo di network è possibile individuare lo specifico tipo di rete ed i meccanismi di coordinamento adatti a gestirlo;
- infine, è possibile definire la soluzione istituzionale e le componenti organizzative statiche e dinamiche volte alla gestione dell'interrelazione.

Di seguito (infra § 3), verranno analizzate nel dettaglio le variabili chiave dello schema proposto, prendendone in considerazione le definizioni generali e descrivendone i legami.

Il collegamento tra interdipendenze, natura degli interessi e complessità è dato dai meccanismi di coordinamento e dalla tipologia di rete.

Un breve richiamo teorico meritano l'oggetto e gli obiettivi della rete che costituiscono assieme le due dimensioni della variabile complessità informativa di un sistema di coordinamento interorganizzativo (nello specifico si rinvia a Collodi, Crisci, Moretti 2004). Il contenuto (o l'oggetto) delle relazioni fa riferimento tanto a transazioni ed informazioni, quanto ad "associazioni di risorse", interazioni di comportamento, movimenti nello spazio, nonché a valutazioni individuali, connessioni fi-

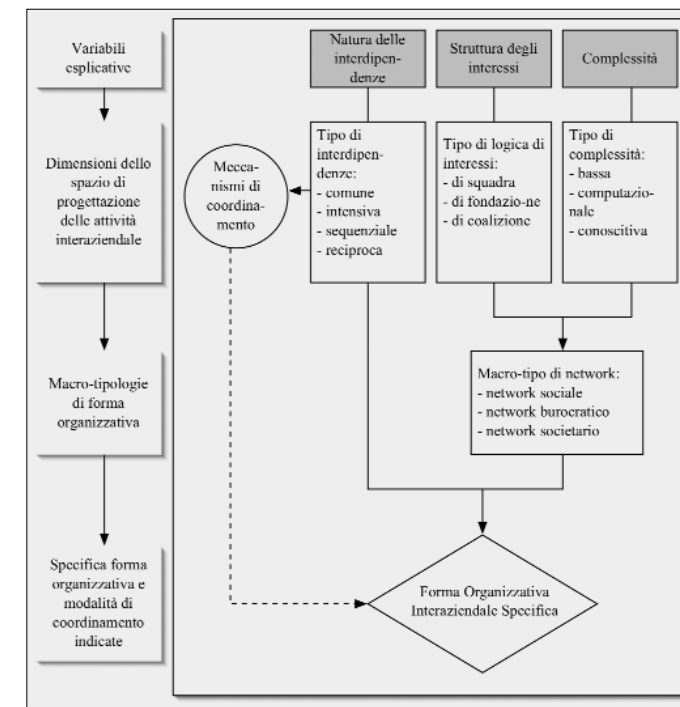


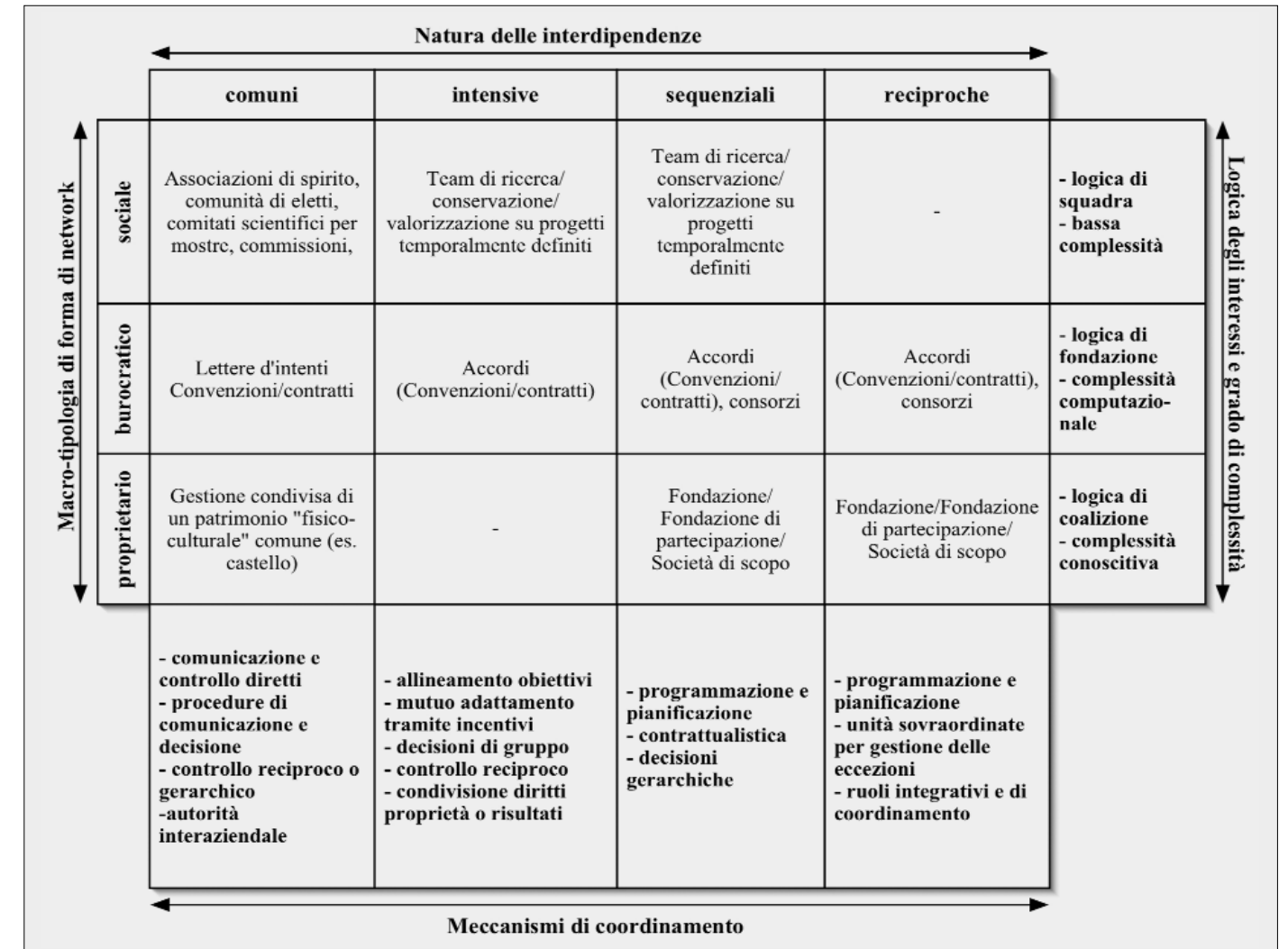
Figura 1 (fonte: Bonel, Moretti, 2003: 16)

siche e di amicizia e parentela (Soda, 1998). Naturalmente lo scambio di beni e servizi e il trasferimento d'informazioni e conoscenze costituiscono i principali elementi di analisi delle reti in ottica economica (Williamson, 1981). Molto spesso, però, non è immediato riscontrare una qualche forma di scambio nei rapporti di collaborazione interaziendali. Nei consorzi per la tutela dei marchi, ad esempio, l'oggetto della relazione è principalmente "un'azione comune" (Grandori, 1999) per il raggiungimento di specifici obiettivi di legittimazione e di visibilità. Nella sostanza, e con riferimento al contenuto della relazione, sono individuabili quattro gruppi di relazioni: transazioni; scambi informativi; scambi affettivi e normativi; associazioni di risorse (Soda, 1998). I casi relativi al settore museale in cui sono presenti accordi per biglietti unici, per lo svolgimento congiunto di attività promozionali, o per l'integrazione dell'offerta delle singole organizzazioni museali verranno considerati a tutti gli effetti casi di reti burocratiche (come per, esempio, i casi specifici dei Musei Civici di Venezia o della formula di abbonamento proposta dalla Fondazione Torino Musei²⁾). In letteratura, dunque, si preferisce introdurre il concetto di "relazione associativa" per individuare quella particolare tipologia di relazione il

2) Ad esempio, nel caso della gestione dei Musei Civici di Venezia lo scambio d'informazioni tra i responsabili delle singole strutture museali costituisce indubbiamente un contenuto importante delle relazioni nonché un problema pratico rilevante: la presenza di più sedi distaccate e di responsabili diversi necessita che "[...] le attività svolte nelle diverse sedi vengano integrate non attraverso meccanismi operativi formalizzati (ad esempio riunioni di coordinamento periodiche, report collettivi dell'attività svolta, ecc.), ma principalmente attraverso la persona del direttore che opera un coordinamento by foot. Il direttore, muovendosi da sede a sede e attraverso contatti continui con i responsabili di sede, sviluppa il coordinamento per eccezioni" (Moretti, 1999: 307).

cui contenuto non è necessariamente (e prevalentemente) basato sul trasferimento di beni e servizi. Analizzando un altro aspetto del contenuto delle reti di organizzazioni, la confusione tra finalità e strumenti può generare incomprensione circa il fondamentale ruolo giocato dallo scambio delle informazioni e delle conoscenze attraverso le reti (Rullani, 2004): la realizzazione di una rete museale viene spesso confusa con l'implementazione degli strumenti tecnologici che possono agevolare la relazione inter-organizzativa o l'obiettivo di interfacciare il pubblico dei musei. Una pagina web, la creazione di una rete intranet, la diffusione dello strumento della posta elettronica tra i responsabili museali o per la gestione delle visite didattiche, l'adozione di strumenti di e-marketing per la gestione delle informazioni sulla domanda, per il servizio di prenotazione o per il merchandising, ecc., costituiscono esempi di mezzi per raggiungere l'obiettivo di migliorare la collaborazione interorganizzativa o il collegamento con il pubblico e non coincidono con l'oggetto della stessa (la condivisione delle informazioni e non la modalità con cui viaggiano - Rullani, 2004). Paradossalmente, la realizzazione di "vetrine virtuali" delle collezioni permanenti costituisce, molto spesso, l'obiettivo "tangibile" principale dei progetti di creazione di un network museale (Pilotti, 2003). Provando, semplicemente, a navigare nella rete emerge come: pochi siano i siti internet di reti museali che vadano oltre la presenza di sporadiche pagine web in cui vengono presentate le principali collezioni; limitate (o poco attendibili) siano le informazioni per l'utente; praticamente nulla sia la possibilità di interfacciare e interagire con il pubblico e di gestire le informazioni prove-

Figura 2 (fonte: Bonel, Moretti, 2003: 16)



nienti dai potenziali visitatori-navigatori magari attraverso altri strumenti come biglietti elettronici o semplicemente via e-mail⁽³⁾ (Moretti, 2003).

Passando ad analizzare gli obiettivi di fondo di una rete museale, questi derivano direttamente dalle determinanti dei network, ovvero dal perché nascono. Tali obiettivi possono essere analizzati attraverso alcune dimensioni: il raggio d'azione delle competenze necessarie; l'incertezza dei compiti previsti nella relazione; il volume di attività da svolgere.

Nel caso del raggio d'azione di una relazione, tanto più sono differenziate le competenze richieste agli attori della rete tanto più esteso sarà il suo raggio d'azione e maggiore la complessità da gestire⁽⁴⁾.

Per quanto riguarda l'incertezza dei compiti, è possi-

3) Nel caso del progetto per la realizzazione del sistema museale della provincia di Gorizia i responsabili delle organizzazioni museali coinvolte nell'iniziativa e i principali partner finanziatori hanno avviato contatti per definire le caratteristiche e i contenuti di una piattaforma digitale comune solo dopo una lunga fase di incontri da cui dovevano emergere le comuni esigenze gestionali e i problemi organizzativi da dover affrontare (Collodi, Crisci, Moretti, 2003). Alcuni dei responsabili del sistema museale della Provincia di Modena considerano il progetto del sito internet come una componente da sviluppare ulteriormente nell'ambito del network museale. Ma l'esigenza di coltivare e far evolvere soprattutto i meccanismi di coordinamento interorganizzativo (al fine di migliorare fiducia e commitment) risulta essere, tuttora, una delle priorità della Provincia, nonostante si tratti di una delle esperienze più antiche nel panorama italiano (Bagdadli, 2001).

4) Progetti molto articolati come l'ipotesi di fondazione di partecipazione per i musei milanesi (Zan, 2003), o l'esigenza di dover gestire un marchio nuovo per giungere all'integrazione dell'offerta delle organizzazioni museali di un territorio (come nel caso di Venezia, di Torino, o del Sistema Museale Umbro) costituiscono esempi in cui elevata è l'incertezza dei compiti: sia per i tempi lunghi necessari al manifestarsi dei primi risultati (nel caso di Torino, la prima formula di abbonamento risale al 1995); sia per l'esigenza di integrare e scambiare conoscenze, procedure, routine (di tipo amministrativo, decisionale, organizzativo) o formule imprenditoriali (come nel caso di Sistema Museo in Umbria - v. Bagdadli, 1997) che spesso sono completamente nuove per buona parte delle stesse persone che operano in tali organizzazioni.

bile ipotizzare che sia tanto maggiore:

- quanto maggiore è l'intervallo di tempo tra il momento in cui viene svolta l'azione e quando si manifestano i risultati (Soda, 1998);
- quanto più l'attività si riferisce a schemi non previsti e codificati, a conoscenze non note completamente da almeno uno degli attori (Grandori, 1999).

Il volume della relazione è collegato, infine, all'intensità dei rapporti, anche se tale caratteristica attiene soprattutto alla natura della relazione piuttosto che al suo oggetto (Soda, 1998).

Passando all'analisi dello schema di progettazione, il primo punto da evidenziare è il tema delle interdipendenze tra attività. Tale tema ha assunto un ruolo centrale negli studi organizzativi, sia per l'analisi intra-aziendale, sia a livello inter-aziendale (Grandori, 1999). Nello schema proposto i tipi di interdipendenza considerati sono quattro: comune, intensiva, sequenziale e reciproca.

Thompson (1967) individua le interdipendenze comuni e intensive; le interdipendenze sequenziali e reciproche sono state invece particolare oggetto di studio nell'ambito delle teorie dei costi di transazione (Williamson, 1981).

Ogni tipologia di interdipendenza è gestibile attraverso specifici meccanismi di coordinamento (March, Simon, 1958; Thompson 1967; Bonel, Moretti, 2003). Le categorie principali di meccanismi sono sostanzialmente le seguenti (Grandori, Soda, 1995): "comunicazione tra i partner; routine, regole e procedure; ruoli di collegamento e integrazione; autorità interaziendali; risoluzioni di problemi attraverso il gruppo (anche comitati o gruppi di esperti); sistemi di programmazione,

pianificazione interaziendali; forme diversificate di divisione dei diritti di proprietà" (Bonel, Moretti, 2003: 5). Nell'interdipendenza "comune" ognuna delle parti coinvolte nella relazione fornisce il proprio contributo mettendo a disposizione risorse comuni, individuabili e non nella forma e nel contenuto, per i vari attori della rete. Nel caso di contributi individuabili e riconducibili ai singoli attori, la comunicazione tra i partner o la presenza di regole e routine più o meno formalizzate costituiscono meccanismi di coordinamento sufficienti a gestire la relazione. Quando i singoli contributi risultano invece difficili da riconoscere e da attribuire, i meccanismi precedenti risultano efficaci solo in presenza di interessi convergenti e chiarezza sugli obiettivi. In caso opposto i meccanismi di coordinamento dovrebbero essere ampliati utilizzando forme di autorità interaziendali.

All'aumentare della complessità dell'attività svolta, le problematiche di coordinamento fanno riferimento a interdipendenze di tipo "intensivo": la collaborazione riguarda risorse complementari e "diverse attività vengono svolte congiuntamente da soggetti differenti" (Bonel, Moretti, 2003: 7).

Questa tipologia di interdipendenze si verifica nei casi in cui non è possibile distinguere separati momenti temporali per l'apporto dei contributi, oppure quando viene richiesta l'applicazione congiunta di risorse complementari in maniera integrata. In questo caso la necessità di allineamento degli obiettivi e di mutuo adattamento in tempo reale richiede un insieme di meccanismi di coordinamento più complesso e di incentivi in grado di stimolare contributi efficienti dai singoli membri, nel caso in cui non sia possibile effettuare controlli diretti. Le complessità delle attività possono essere af-

frontate quindi tramite mutuo adattamento e processi di decisione di gruppo (Grandori, 1999); l'allineamento degli obiettivi sarà perseguito tramite mezzi economici e culturali (Ouchi, 1980). Entrambi i tipi di interdipendenza si riscontrano nei casi in cui una o più attività vengono svolte congiuntamente da più parti; ciò che li distingue è il grado di complessità dell'attività svolta.

Le interdipendenze "sequenziali", tipicamente transattive, riguardano attività in cui il legame è dato dal fatto che l'output di una costituisce l'input dell'altra (Grandori, 1999). Tali interdipendenze consistono in un "trasferimento di beni o servizi attraverso un'interfaccia tecnicamente separabile" da una "fase" o attività A ad un'altra fase o attività B (Williamson, 1981). Esiste quindi una sequenza di attività individuabile attraverso momenti o interfaccia separabili. Le fasi temporali in cui il processo viene suddiviso possono essere coordinate tramite meccanismi di programmazione trasversale, volti a bilanciare ed a gestire la tempistica delle varie fasi della sequenza.

Nel caso di transazioni non facilmente prevedibili e programmabili, l'interdipendenza è definibile come "reciproca". Questa si verifica nel caso in cui vi sia una sequenzialità bidirezionale tra le attività o fasi, ovvero, quando l'output di un'attività costituisce l'input di un'altra attività e viceversa. La direzione dei flussi a doppio senso non crea eccessivi problemi di coordinamento, in quanto le interdipendenze potrebbero essere gestite da meccanismi di programmazione più complessi. I problemi sorgono quando le attività non sono prevedibili e di conseguenza programmabili e richiedono l'applicazione di competenze specifiche in ogni fase diversa o scambi di informazioni gestiti singolarmente ed

ex novo in ogni caso. Se le transazioni sono complicate a causa di frequenti eccezioni e dalla mancanza di schemi cognitivi predefiniti per risolverle, i meccanismi di coordinamento necessari al loro governo sono costituiti da unità gerarchicamente sovraordinate volte alla gestione delle eccezioni (nel caso possano provvedere in senso unilaterale al controllo delle competenze) e da meccanismi di comunicazione laterali e ad hoc (quali collegamenti laterali, funzioni di collegamento e unità integrative) nel caso in cui le competenze siano diffuse ed i problemi complessi⁵⁾.

Se da un lato la natura delle interdipendenze è connessa alla scelta dei meccanismi di coordinamento, dall'altro la complessità della relazione e la struttura degli interessi degli attori sono legati alla tipologia delle reti (sociali, burocratiche, proprietarie: v. infra § 3). La complessità della relazione (di calcolo o computazionale e conoscitiva) (Williamson, 1975) fa riferimento all'incertezza dovuta a "variabilità imprevedibile di origine esterna [che] genera complessità di calcolo

5) I sistemi turistici locali costituiscono esempi di connessioni che operano attraverso "cabine di regia" per programmare le attività turistico-culturali di un contesto di riferimento (Centro Studi Tci 2002; Pilotti, 2003; Venturini, 2003). In questo caso, l'esigenza che emerge è quella di mettere in relazione diversi attori di un sistema territoriale che operano in contesti d'attività contigui ma pur sempre differenti (organizzazioni culturali e artistiche di varia natura, aziende turistiche, istituzioni pubbliche e private, sponsor, ecc.). Con riferimento all'attività di produzione artistica in senso ampio, casi di interdipendenze reciproche si verificano con riferimento a grandi progetti artistici o ai casi in cui le parti coinvolte sono le organizzazioni di produzione e gli intermediari artistici: si pensi ai concorsi musicali, ai festival teatrali, ai festival d'arte come le Biennali di Kassel o di Venezia, ai progetti di recupero urbanistico in chiave culturale o di archeologia industriale, tutti casi in cui l'interazione avviene tra produttori di arte a vario livello ed esperienze artistiche complesse (di eventi temporanei, di esposizioni permanenti o temporanee) (per esempio, si vedano i contributi di Falcone, Moretti, 2004 e di Collodi, Moretti, 2004, in questo libro).

per chi deve prendere una decisione" o a "mancanza di conoscenza o [dalla difficoltà a] risolvere un nuovo problema" (Grandori, 1999: 80).

La natura degli interessi degli attori di una relazione, d'altro canto, è identificabile come un continuum con estremi interessi perfettamente convergenti da un lato e perfettamente divergenti dall'altro. Nello schema presentato vengono riprese tre tipologie di strutture di interessi così come identificate da Marschak (1965): "logica di squadra", "logica di fondazione"; "logica di coalizione".

La "logica di squadra" si instaura nel caso di interessi convergenti che generano una comune visione nelle azioni da compiere: nel caso di piccoli numeri (basso numero di attori coinvolti) meccanismi poco formalizzati saranno sufficienti al fine di ottenere un livello di coordinamento efficace ed efficiente.

La "logica di fondazione" è basata su attori che presentano strutture di preferenze diverse circa le azioni da realizzare nell'ambito della rete: l'accordo verte tuttavia su alcune procedure, criteri comunemente accettati, standard di comportamento il cui rispetto viene assicurato da accordi formalizzati o dalla presenza di entità di controllo esterne che attribuiscono i compiti e definiscono i risultati dell'azione cooperativa. Si pensi al caso di un obiettivo generale stabilito a livello territoriale per un gruppo di organizzazioni museali: l'aumento del pubblico, il raggiungimento di livelli di qualità comuni nell'offerta museale o l'allargamento di uno specifico segmento di domanda (es. le scuole); in questi casi è chiaro l'obiettivo comune e vengono condivisi i criteri e le procedure per il raggiungimento degli obiettivi prefissati sulla base delle competenze e

delle risorse presenti.

Infine, in presenza di preferenze non uniformi e non gestibili attraverso il confronto tra le preferenze degli attori coinvolti si passa ad una logica di interessi di "coalizione". Come sottolineano Bonel e Moretti: "gli effetti delle preferenze e del peso di ciascuna delle parti sulla funzione di preferenza collettiva e sulla distribuzione dei diritti e delle risorse non sono specificabili a priori, ma devono essere conciliate in sede finale e sulla base di criteri generali e non direttamente legati alle attività" (Bonel, Moretti, 2003: 12, si veda anche Grandori, 1999). Il coordinamento avverrà attraverso meccanismi che mirano a riallineare ex-ante gli obiettivi generali attraverso la predisposizione di incentivi, come la partecipazione diretta ai risultati comuni (specie se quantificabili economicamente), o tramite la negoziazione ex-post e trattative gestite nell'ambito di unità sovraordinate. L'esempio classico è la creazione di nuovi soggetti impegnati nella gestione di specifici progetti: ad esempio la gestione integrata dei servizi di accessibilità in un'area geografica. L'azione organizzativa non è limitata all'esecuzione di operazioni definite strategicamente dai singoli attori della rete; i processi decisionali fanno capo ad una nuova struttura a cui partecipano più organizzazioni operanti nel territorio. Altri esempi sono legati: alle attività di manutenzione e deposito delle opere d'arte svolte da più organizzazioni museali in collaborazione; alla gestione comune di un laboratorio di restauro; o, ancora, alla realizzazione di una struttura dedicata alla catalogazione ed alla gestione delle informazioni attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche.

Dall'incrocio delle logiche degli interessi in gioco e del

grado di complessità della relazione emergono tre differenti configurazioni di network, le quali, collegate ai meccanismi di coordinamento di volta in volta più efficaci ed efficienti, portano alla specifica forma organizzativa interaziendale. Le tipologie di rete individuabili sono (Grandori, Soda, 1995; Grandori, 1999; Bonel, Moretti, 2003):

- *le reti sociali*: "fino a quando gli interessi di aziende interdipendenti saranno convergenti nel selezionare una serie di azioni preferite all'unanimità, e fino a che il numero e le combinazioni degli attori e/o delle questioni sono bassi, essi non dovranno essere formalizzati da contratti esterni e interni al fine di ottenere un coordinamento efficace ed efficiente" (Grandori, 1999: 83);
- *le reti burocratiche*: "complessità di calcolo e conflitto di interessi costituirebbero due antecedenti interagenti nella formalizzazione di network in contratti espliciti interni ed esterni. [...] Con l'aumento del numero degli attori e delle questioni in campo, anche in assenza di interessi divergenti, la codificazione dell'informazione e della comunicazione in documenti diviene una soluzione efficace ed efficiente" (Grandori, 1999: 87);
- *le reti proprietarie*: "se si affiancano interessi divergenti a complessità conoscitiva, in modo tale da rendere impossibile progettare una giusta divisione delle risorse in funzione del contributo di ciascuno, è probabile che un coordinamento efficace si basi su un riallineamento degli obiettivi tramite incentivi ex-ante, piuttosto che su scambi basati su controlli delle prestazioni ex-post" (Grandori, 1999: 89).

Nel successivo § 3 si prendono in considerazione le ca-

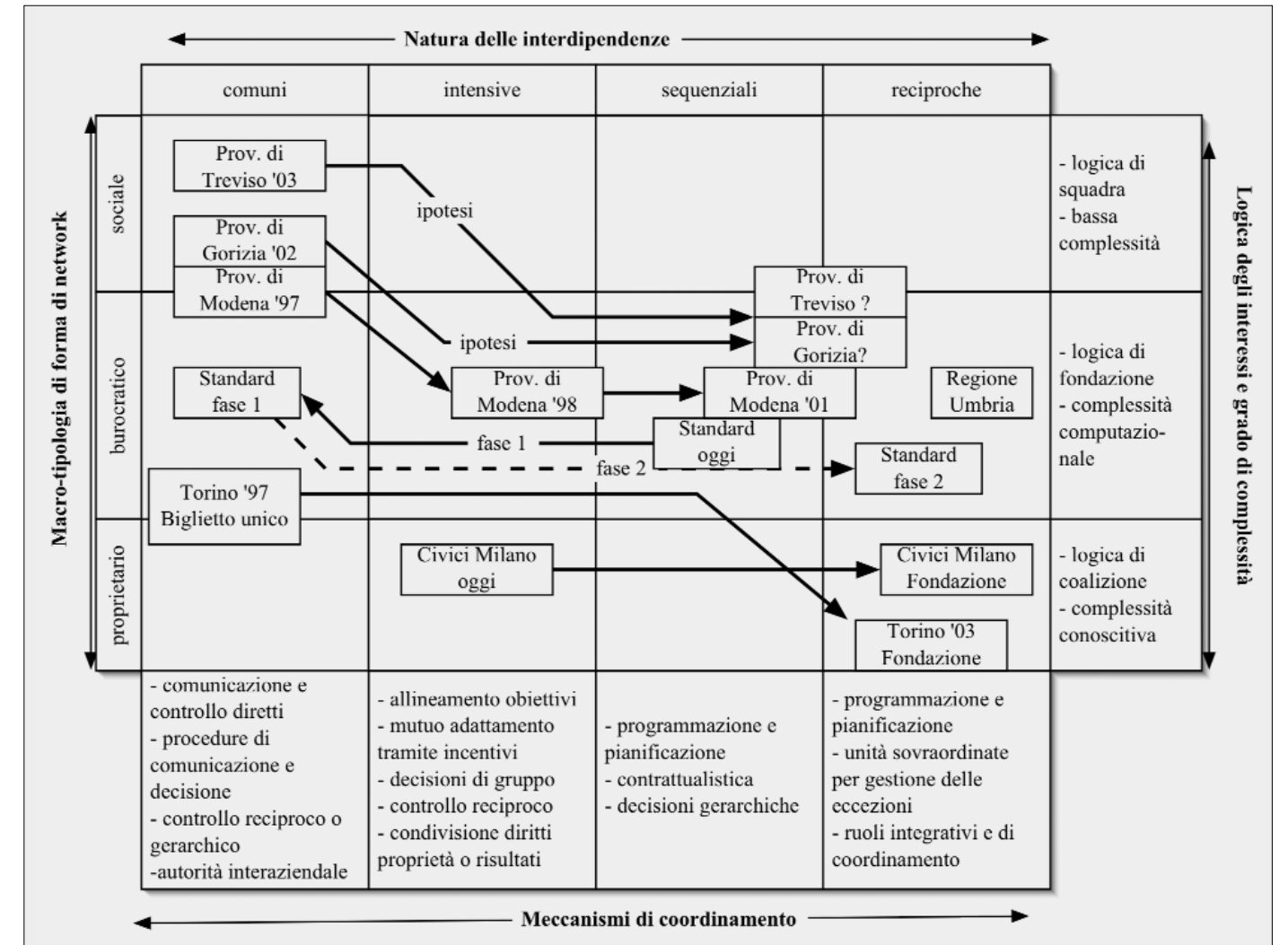
ratteristiche delle principali variabili di analisi schematizzate nella figura 1: dapprima, viene proposta una mappatura delle forme organizzative interaziendali riscontrabili nel settore museale. Successivamente, tale mappatura viene riletta attraverso l'esemplificazione di alcuni casi presenti in letteratura (Zan, 1999, 2003; Crora, 2000; Bagdaldi, 2001; Collodi, Crisci, Moretti, 2004).

3. Analisi delle caratteristiche delle reti museali: alcune variabili di riferimento

3.1. Alcuni esempi di reti museali: una mappatura
 Gli studi e le ricerche sul campo che hanno per oggetto l'analisi delle reti tra organizzazioni museali sono ad oggi ancora poco numerosi, nonostante il fatto che tale tematica costituisca un argomento di estrema attualità nell'ambito delle scelte strategiche dei policy maker nazionali e locali. Semplicemente sfogliando una rassegna stampa, seppur sommaria, dei quotidiani locali emerge il fatto che non vi sia amministratore locale (sindaco, presidente di provincia, governatore regionale o assessore alla cultura) che non abbia ipotizzato, annunciato o, quanto meno, auspicato la realizzazione di un qualche progetto che riguardasse reti tra organizzazioni museali (progettazione di reti bibliotecarie o reti museali, creazione di parchi culturali a tema, protocolli d'intesa per la gestione integrata dell'offerta culturale territoriale, ideazione di marchi territoriali, accordi per progetti di esternalizzazione di servizi culturali, cooperazione per specifici servizi, ecc.). Sviluppando lo schema della figura 1, è possibile proporre una mappatura (v. figura 2) delle forme organizzative riscontrabili nel settore museale. Lo scopo è quello di analizzare il collegamento tra

macro-tipologie di reti e specifici meccanismi di coordinamento inter-organizzativo rileggendo in ottica manageriale e organizzativa gli strumenti (operativi e normativi) adottati dalle organizzazioni museali nel panorama italiano.
 In orizzontale la tabella riporta le tipologie di interdipendenze (comune, intensiva, sequenziale e reciproca); in verticale sono riportate le tipologie di reti collegabili a specifiche relazioni (sociali, burocratiche, proprietarie). Nella parte bassa, leggendo la tabella per colonne, si recupera il collegamento tra la natura delle interdipendenze ed i principali meccanismi di coordinamento. Nella parte destra, rileggendo lo schema per righe, sono indicate le logiche di connessione (di squadra, di fondazione, di coalizione) e le corrispondenti tipologie di complessità (bassa, computazionale, conoscitiva) (Bonel, Moretti, 2003).
 Per agevolare la descrizione della mappatura, gli esempi proposti in seguito sono raggruppabili a seconda delle macro-tipologie di network.
 Nell'ambito delle reti di natura sociale, è possibile rilevare che questi si riscontrano soprattutto con riferimento alle relazioni informali che si sviluppano tipicamente all'interno della comunità scientifica. Tali relazioni si instaurano tanto a livello nazionale e internazionale nell'ambito dell'attività di ricerca scientifica svolta da direttori e conservatori museali (studio delle opere/reperti, catalogazione, conservazione, realizzazione di pubblicazioni scientifiche, ecc.), quanto a livello locale tra i responsabili di istituti che operano in uno specifico contesto territoriale. In quest'ultimo caso, le relazioni costituiscono una rete di natura sociale nonché la base per successive evolu-

Figura 3 (elaborazione degli autori)



zioni verso forme di network burocratiche o proprietarie. Gli esempi presi in considerazione riguardano due casi di reti museali attualmente in fase di progettazione (Gorizia e Treviso), nonché il caso di Modena come rete burocratica nata da precedenti basi sociali (Bagdadli, 2001; Collodi, Crisci, Moretti, 2003; Girardi, Zampogno, 2003).

Relativamente ai network di tipo burocratico, dapprima verranno presentati alcuni casi tipici dei sistemi museali provinciali (Modena, Ravenna, Rimini, Siena) e regionali (Umbria), con caratteristiche comuni con le reti di altra tipologia sempre più diffusi sul territorio nazionale (ad esempio Musei della Carnia, o altri casi in fase di progettazione nel Lazio o in Toscana) (Bagdadli, 1997, 2001); quindi, particolare attenzione verrà posta all'analisi di specifiche politiche culturali (nazionali e regionali) che promuovono la creazione di network su base burocratica. Richiamando i casi più recenti di Lombardia e Veneto che hanno avviato procedure di accreditamento e riconoscimento degli istituti museali del territorio, si evidenzierà come tali scelte di politica culturale possono essere in grado di attivare processi di collaborazione interorganizzativa al fine di raggiungere gli standard qualitativi prestabiliti a livello normativo. Gli altri esempi proposti riguardano invece le problematiche di natura organizzativa e gestionale riscontrabili nella tipologia dei network proprietari. I casi più recenti e importanti riguardano la Fondazione Torino Musei e la costituenda Fondazione Musei Civici di Milano (Zan, 2003).

3.2. Tipologie di network, complessità e struttura degli interessi

Le variabili prese in considerazione per costruire lo schema di analisi delle reti museali (fig.1) sono state: la natura delle interdipendenze, la natura degli interessi degli attori coinvolti e il livello di complessità dell'interazione organizzativa. Dal collegamento delle ultime due variabili si recuperano le differenti tipologie di reti; collegando ciascuna di esse a diversi meccanismi di coordinamento si perviene alla forma organizzativa interaziendale specifica.

Questo schema teorico viene ora adottato per descrivere e interpretare il funzionamento e, in alcuni casi, l'evoluzione di reti museali (in fase di progettazione o funzionanti). Ciascuno degli esempi proposti evidenzia le specificità che si possono riscontrare nel leggere i meccanismi di funzionamento di reti museali differenti.

La successiva figura 3 costituisce una elaborazione della mappatura della figura 2 (Bonel, Moretti, 2003) derivante dal posizionamento nelle varie caselle di alcuni casi reali identificati in precedenza (v. supra § 3.1). I vari esempi coprono buona parte delle caselle dello schema (vi sono cioè esempi per tutte le tipologie di rete) e per ciascuno di essi si cercherà di:

- individuare le determinanti e gli obiettivi che hanno portato alla progettazione/realizzazione della rete;
- descrivere l'eventuale evoluzione degli obiettivi stessi dal punto di vista della complessità da gestire e della logica sottostante alle attività da svolgere in collaborazione;
- descrivere la natura delle interdipendenze riscontrabili in tali attività nonché, appunto, il modo in cui esse cambiano nel tempo;
- descrivere i meccanismi attraverso cui si è raggiun-

to il coordinamento o ipotizzare gli eventuali problemi che potrebbero riscontrarsi laddove la rete non sia ancora operativa.

La figura viene letta per righe, prendendo quindi in considerazione le diverse forme di network e collocando, per ciascuna di esse, i vari esempi nelle caselle relative alla natura delle interdipendenze riscontrate nelle attività gestite dalla rete.

Nella parte alta della figura 3, nelle caselle relative alle reti sociali e burocratiche, sono stati posizionati tre esempi interessanti soprattutto in prospettiva diacronica. Nel primo caso si tratta di una delle reti già operative nel territorio dell'Emilia Romagna, ovvero il Sistema Museale della Provincia di Modena; gli altri due casi sono relativi a due sistemi museali, anche essi provinciali, in corso di progettazione: Gorizia e Treviso. Si evidenzia, innanzitutto, che uno degli obiettivi più facilmente riscontrabili nella costituzione di reti museali è quello relativo allo sfruttamento di complementarietà nelle risorse; la complementarietà delle risorse e delle competenze, oltre a costituire una delle determinanti delle reti tra imprese (Soda, 1998; Collodi, Crisci, Moretti, 2004), risulta essere anche uno dei motivi alla base della formazione di network di natura sociale, prima, e burocratica in seguito. Nel caso delle reti museali, tale complementarietà può essere evidenziata nella condivisione delle conoscenze scientifiche tra organizzazioni con collezioni permanenti omogenee, ad esempio attraverso la partecipazione dei responsabili artistici (direttori e conservatori) a comitati scientifici e gruppi di lavoro a livello territoriale formali e informali (Solima, 1998; Moretti, 1999). Nel caso del sistema museale della provincia di

Modena la realizzazione dell'attuale rete burocratica (basata su un accordo formale tra le istituzioni che ne garantisce il funzionamento) ha poggato le basi su una lunga fase di progettazione che (tra il 1997 e il 1998) ha fatto assumere alla rete dapprima la forma di un network sociale e, successivamente, di un network burocratico (una sorta di team di progetto), i cui obiettivi riguardano la realizzazione di attività con complessità crescente:

“Anno 1997 - Il progetto è iniziato con la promozione di una prima indagine sui musei modenesi, finanziata dalla provincia e finalizzata alla creazione di un sistema museale provinciale [...]. A essa sono seguite prima la promozione di incontri con i rappresentanti dei comuni e delle realtà modenesi per una verifica e un confronto in merito al progetto di sistema, poi la presentazione ai rappresentanti del comune dello studio compiuto [...].

Anno 1998 - Progetto di fattibilità per la creazione del sistema. Un gruppo di lavoro [...] ha elaborato uno studio per individuare l'insieme degli elementi necessari alla creazione del sistema [...].

Convenzione e successiva adozione della stessa da parte degli aderenti al sistema. È stato individuato un gruppo ristretto di rappresentanti dei musei modenesi che [...] ha elaborato una proposta di convenzione, successivamente adottata con atto formale.

Individuazione e realizzazione del marchio connotativo del sistema. Il marchio è stato scelto fra alcune proposte formulate da uno studio grafico incaricato [...]” (Bagdadli, 2001: 38).

Se tra gli obiettivi comuni della creazione di una rete di collaborazioni vi è il miglioramento dell'offerta museale e dei processi di conservazione e valorizzazione

ne, con riferimento a quest'ultimo punto, i sistemi museali dell'Emilia Romagna (oltre a Modena, si considerino i casi di Rimini e Ravenna) hanno potuto trarre vantaggio dalla presenza di un contesto territoriale in cui già operava una rete di collaborazioni tra istituzioni comprendente: l'Istituto per i beni artistici, culturali e ambientali della regione (IBACN), l'Università di Bologna (con il Corso di Laurea di Conservazione dei beni culturali di Ravenna), la Soprintendenza dei beni ambientali e architettonici delle province di Ravenna, Ferrara, Forlì e Rimini, e la diocesi di Ravenna (Bagdadli, 2001).

Questo spiega l'evoluzione delineata in precedenza: da una logica di squadra tipica di una rete sociale (incontri informali "per fare conoscenza" e condividere problematiche di ordine operativo) si è passati a forme di coordinamento differenti (più strutturate) che nascevano dall'esigenza di gestire interdipendenze intensive e sequenziali derivanti da attività più complesse (fino alla gestione congiunta del marchio).

Nella fase di progettazione del sistema museale della provincia di Gorizia è emerso come già esistessero relazioni informali a livello territoriale, benché dovessero essere maggiormente intensificate e rafforzate:

"[...] il Direttore dei MPG [Musei provinciali di Gorizia] che svolge anche funzioni di sovrintendente a livello provinciale, è membro della Commissione per la Gestione del Museo del Territorio di Cormons, e fa parte del Curatorio della Fondazione Coronini-Cronberg di Gorizia. Un altro esempio [di collegamento esistente] è quello tra il Museo della Casa III Armata, parte integrante del Sacralario Militare di Redipuglia, ed il Consorzio Culturale del

Monfalconese. Quest'ultimo, gestore dell'unica rete bibliotecaria della provincia, ha contribuito all'allestimento del museo, apportando competenze scientifiche, ed ha inserito il sito in un progetto di ricerca relativo alla valorizzazione e divulgazione dei campi di battaglia della Prima Guerra Mondiale in occasione dell'anniversario degli ottant'anni dai fatti di guerra. I contatti tra i due enti si protraggono nel tempo e danno luogo ad una proficua collaborazione per quanto attiene da un lato, i contenuti dei progetti museali e dall'altro il processo di valorizzazione del territorio portato avanti dal Consorzio culturale" (Collodi, Crisci, Moretti, 2003: 19).

Il network di natura sociale già presente a livello territoriale costituisce la base per la creazione, attualmente in atto, di una forma di rete maggiormente strutturata, in cui la collaborazione tra istituzioni museali viene regolata tramite accordi di natura formale (convenzione). La Provincia di Treviso sta seguendo un percorso sostanzialmente simile a quello ipotizzato per Gorizia e, di fatto, attuato a Modena: la progettazione del sistema museale sta poggiando le basi su una lunga fase iniziale di tipo esplorativo (iniziata fin dal 1997) e su alcune iniziative già avviate (come l'istituzione dell'Agenzia Cultura e Turismo nel 2002) (Girardi, Zampogno, 2003).

In generale, infatti, quando nei gruppi informali aumenta la complessità da gestire e si passa ad una logica di fondazione, la rete può evolvere verso forme burocratiche. Nel caso della complessità da gestire, questa è stata collegata al raggio d'azione delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi della rete (Bagdadli, 2001; Collodi, Crisci, Moretti,

2004). Realizzare progetti di promozione e di marketing congiunti, integrare l'offerta, gestire la creazione e le informazioni derivanti da un biglietto unico, sono tutti esempi di azioni che obbligano le organizzazioni museali (specie di piccole e medie dimensioni) ad allargare il raggio delle competenze a loro disposizione e ad aumentare, a volte in modo sensibile, il volume delle proprie attività di valorizzazione (Moretti, 1999; Solima, 2002, 2004).

Nel caso, invece, di obiettivi comprendenti lo svolgimento dell'attività di ricerca tra organizzazioni museali omogenee per tipologia, la realizzazione di pubblicazioni scientifiche in comune, l'ideazione e la realizzazione di alcune fasi di esposizioni temporanee, le interdipendenze generate da tali attività possono essere gestite attraverso la comunicazione e la fiducia reciproca di una rete sociale. Relativamente al servizio delle guide didattiche, ad esempio, chi gestisce l'attività (soprattutto se esternalizzata) ed i soggetti destinatari (ad esempio i musei di un territorio) devono interagire costantemente per progettare e realizzare i programmi educativi per i vari segmenti di visitatori; a tal proposito, accordi formalizzati, ruoli di collegamento e comitati di supporto costituiscono prassi piuttosto comuni per gestire le varie fasi di attività articolate sia nel merito che nella sostanza. Nel caso specifico di una mostra temporanea, il ruolo di coordinamento può essere svolto dal curatore della mostra (in qualità di project manager); ma la presenza attiva delle guide didattiche all'allestimento della stessa e la partecipazione di chi gestisce il servizio didattico alle riunioni del comitato scientifico fin dalla fase di progettazione costituiscono esempi di collaborazione "tra pari", tra pro-

fessionisti che a vario titolo (dal curatore al museologo, dallo studioso alla guida didattica) sono parte del processo di produzione museale. Lo stesso dicasi nel caso di progetti di riallestimento di una collezione permanente: una organizzazione museale, quale istituto di ricerca, costituisce spesso una "comunità di pratica" (Wenger, 2000; Micelli, 2001) con le proprie routine, i propri meccanismi di funzionamento, le proprie procedure di comunicazione e controllo reciproco. Nel caso di cooperazione tra istituzioni museali nella realizzazione di tali attività, le organizzazioni dovranno adottare nuove routine e schemi di funzionamento, procedure di comunicazione e di controllo reciproco, condivise da tutti i membri della rete.

Tali problematiche sono tipiche di molti sistemi museali provinciali o territoriali che riguardano musei di piccola dimensione o legati ad enti locali che non sono in grado da soli di far fronte alla loro gestione: CarniaMusei, Modena, Ravenna, Rimini, Siena e Umbria, sono i casi (operativi) più emblematici presenti in letteratura (Bagdadli, 1997, 2001); ma anche nel caso dei progetti in corso di realizzazione (come visto, per Gorizia o Treviso, o nei numerosi casi che stanno nascendo in Veneto, nel Lazio o in Toscana) è possibile ipotizzare tali caratteristiche comuni e tale possibile evoluzione.

Gli strumenti "tecnici" classici per realizzare forme organizzative inter-aziendali chiamate a gestire una complessità maggiore rispetto alla rete sociale (cioè di tipo computazionale) sono le lettere d'intenti, i protocolli d'intesa molto formalizzati o gli accordi multilaterali (per lo più simili tra loro nella forma e nel contenuto nei vari casi), che coinvolgono non solo le organiz-

zazioni museali ma anche altri soggetti (pubblici e privati) interessati a contribuire finanziariamente o nella gestione del sistema. Per quanto riguarda, appunto, i meccanismi di coordinamento delle reti di tipo burocratico, generalmente statuti e accordi prevedono la costituzione di comitati scientifici formati dai rappresentanti dei membri partecipanti al sistema museale. In questo modo, il sistema museale della provincia di Modena, richiamato quale esempio di rete burocratica nata da basi relazionali di tipo sociale già presenti sul territorio, si caratterizza per l'efficacia dei progetti realizzati nell'ambito della rete: l'attività di promozione congiunta, la didattica museale, l'attività editoriale, la formazione continua degli operatori museali; i singoli musei, tutti di piccole e medie dimensioni, hanno raggiunto, attraverso l'ottenimento di una dimensione critica dei servizi, standard di qualità elevati, maggiore visibilità, accresciuti livelli di fiducia reciproca e propensione alla collaborazione (Bagdadli, 2001). Il comitato scientifico del sistema museale della provincia di Modena definisce gli obiettivi operativi del sistema e le azioni da attuare per la realizzazione di tali obiettivi comuni e ne controlla l'esecuzione. Tutto questo viene ottenuto tramite la comunicazione, in questo caso formalizzata in quanto il comitato si riunisce a scadenze regolari, tra i soggetti partecipanti e quindi tramite scambio di informazioni ed idee e l'apporto di risorse di tipo economico e non, da parte dei partecipanti. Comportamenti di tipo *free riding* possono verificarsi in situazioni in cui vi sia asimmetria negli input di risorse, ovvero nei casi in cui determinati processi vengano trainati da alcune realtà museali, mentre le altre sono ferme alla sola attività di acquisizione di co-

noscenze e/o di sfruttamento delle azioni svolte dalle altre (Bonel, Moretti, 2003). In generale, tali comportamenti vengono arginati tramite meccanismi di incentivazione e di punizione di tipo economico, quali il vincolamento della quota di finanziamento e l'indisponibilità di utilizzo del marchio del sistema museale per attività non relative allo stesso, e di tipo culturale, quale il riconoscimento comune per l'attività svolta. Nel caso del costituendo sistema museale della provincia di Gorizia, gli obiettivi principali risultano essere la valorizzazione e la promozione dell'offerta museale (marketing e comunicazione) in ambito provinciale ed il miglioramento di alcune attività caratteristiche (custodia e didattica) relative alla gestione dei singoli musei. La gestione in collaborazione di tali attività genera interdipendenze di tipo comune (ad esempio la progettazione di percorsi tematici, la progettazione e realizzazione di materiale illustrativo, ecc.) ed intensivo (ad esempio per la progettazione di un biglietto unico, la progettazione e realizzazione di piani di fund raising), coordinate tramite la previsione di due comitati; il primo, formato da tutti i membri partecipanti, con funzioni di coordinamento (meccanismo di comunicazione tra i membri e decisioni di gruppo) ed il secondo, ristretto ad alcuni membri rilevanti, con funzioni di controllo (meccanismi di incentivazione, allineamento degli obiettivi). Il possibile posizionamento futuro del sistema goriziano (nella figura 3 rappresentato vicino al caso di Treviso) è legato alla tipologia di attività da gestire. A tal proposito, nella fase di progettazione organizzativa è stato ipotizzato il manifestarsi di due possibili scenari organizzativi, a seconda delle due macro tipologie di attività prese in considerazione

in precedenza: da un lato, le attività che generano interdipendenza di tipo comune potrebbero essere realizzate senza troppi problemi di natura decisionale e operativa, trattandosi di competenze che i responsabili museali sono abituati a gestire; dall'altro, dover individuare competenze "nuove" (eventualmente esterne) per la realizzazione di attività più complesse, e che generano quindi interdipendenze intensive, potrebbe ingenerare un blocco decisionale momentaneo e quindi un difficile passaggio dalla decisione all'azione. In generale, e nell'ambito di reti burocratiche che nascono da basi sociali, ciò può manifestarsi nel caso in cui non vengano stabiliti preventivamente accordi specifici tra i partner relativi al "chi farà cosa" ed all'esigenza di ottenere risorse umane specializzate. Il caso dell'Umbria (posizionato nella parte destra dello schema della figura 3) costituisce un altro esempio di come l'innovazione organizzativa, la cooperazione tra organizzazioni museali e tra soggetti pubblici e privati possa essere agevolata da specifiche scelte di policy a livello regionale⁶⁾. La legge regionale n. 35 del 1990 ha stimolato la costituzione del sistema che, ad oggi, si è sviluppato in modo tale da agire ad un duplice livello: regionale, in termini di strategia generale e di scelte di finanziamento (come una sorta di cabina di regia); decentrato per quanto riguarda la gestione del sistema museale attraverso l'attività svolta dalla cooperativa Sistema Museo in grado di fornire

6) Come sottolinea Bagdadli "le premesse alla costituzione dei due network emiliani (Modena e Ravenna) è sicuramente il quadro normativo regionale che con le due leggi del 1990 e del 2000 ha indicato nella costituzione dei sistemi la strada da seguire per il miglioramento dell'offerta culturale e della gestione museale" (Bagdadli, 2001: 165). Lo stesso può dirsi per il caso del sistema museale senese (la legge regionale di riferimento è la n. 89 del 1980).

servizi museali (accoglienza, vigilanza, didattica, valorizzazione) per quasi tutto il territorio umbro e marchigiano mediante convezioni stipulate con ciascuno degli enti locali coinvolti (nel 2002, tale azienda aveva in gestione diretta circa il 90% dei musei del circuito regionale) (Bagdadli 2001, 1997).

La particolarità del caso umbro, rispetto ai sistemi provinciali dell'Emilia Romagna e rispetto alla possibile evoluzione dei sistemi di Gorizia e Treviso, non è data tanto dal tipo di complessità da gestire (che resta sostanzialmente di tipo computazionale), quanto dallo spostamento dell'attenzione, avvenuto fin da subito, verso la gestione di attività che presentavano interdipendenze di natura sequenziale e, soprattutto reciproca (ovvero di tipo transazionale⁷⁾), come la progettazione ed organizzazione di mostre temporanee da parte di Sistema Museo che coinvolgono differenti organizzazioni museali.

Nell'ambito delle attività museali è possibile riscontrare entrambi i tipi di interdipendenza transazionale. Appartengono alla categoria delle interdipendenze sequenziali quelle attività per le quali è possibile identificare delle fasi sequenziali di natura tecnica o progettuale. Ad esempio, la realizzazione di un'esposizione temporanea viene preceduta dalle attività di ricerca e di catalogazione e costituisce un classico esempio di attività tra loro sequenziali (Moretti, 1999) in cui i compiti sono aggregabili in fasi logiche gestibili

7) Come visto (supra § 2), mentre le interdipendenze di tipo associativo sono relative all'azione collettiva, le interdipendenze di tipo transazionale riguardano gli scambi e le transazioni; è possibile distinguere tra interdipendenze di tipo sequenziale e di tipo reciproco (Williamson, 1981). Le configurazioni di interdipendenza che nascono dalle opportunità di scambio di risorse rappresentano un importante genere di relazioni che si ipotizza richiedano insiemi diversi di meccanismi di coordinamento.



L'esposizione naturalistica "Preone 200 milioni di anni", inserita nella rete di CarniaMusei

li attraverso meccanismi per lo più gerarchici; il team di progetto è cioè composto da tanti sottogruppi a cui vengono affidate attività via via sempre più parcellizzate, passando da livelli di progettazione a quelli operativi e tecnici (Solima, 2004). Le attività di studio e ricerca relative alle opere della collezione permanente sono in rapporto di interdipendenza sequenziale con la definizione dei contenuti delle guide e dei supporti visivi o con la definizione del percorso da proporre ai visitatori; l'attività di restauro è preconditione all'attività espositiva; l'attività di custodia e guardiania è necessaria all'esistenza stessa del servizio culturale, in quanto la mancanza o la carenza di personale addetto a tali mansioni pregiudica l'apertura delle sale espositive, ecc.; a livello interorganizzativo, l'attività di prestito è necessaria ed antecedente la realizzazione di una mostra temporanea.

Le interdipendenze di tipo sequenziale sono gestibili tramite la programmazione e la pianificazione, che prevedono anticipatamente le varie fasi di svolgimento delle azioni; in generale, è possibile evidenziare che tale meccanismo viene attivato in seno agli organi di governo dei sistemi museali (comitati scientifici) oppure nell'ambito dei regolamenti e degli statuti delle singole organizzazioni. Come già evidenziato, nel caso della progettazione e realizzazione di progetti specifici (sia a contenuto artistico, sia con riferimento ad altre attività, come ad esempio, un nuovo piano di comunicazione) il coordinamento si realizza attraverso la predisposizione di procedure e regole di comportamento condivise che divengono patrimonio comune dei partecipanti alla rete (ad esempio, formulazione di contratti standard, procedure amministrative comuni, rou-

tine espositive, accordi a lungo termine per alcuni servizi, regole di condotta condivise per alcune problematiche come la gestione degli spazi comuni, ecc.). Interdipendenze reciproche con competenze individuabili si evidenziano in attività relative al coordinamento ed alla macro-programmazione strategica ed operativa gestita in modo centralizzato da organismi autonomi; nel caso di sistemi di offerta culturale integrata, in cui esiste un flusso a doppio senso tra le attività dei singoli attori e dell'azione comune, la definizione dell'offerta complessiva può essere gestita da un organismo gerarchicamente superiore a cui vengono richieste competenze di definizione della programmazione, di gestione dell'implementazione e di controllo. Se la gestione delle eccezioni richiede l'impiego di competenze diffuse e quindi una gestione collettiva, verranno istituiti dei meccanismi di comunicazione laterali e specifici. È il caso della produzione di nuova arte, o più in generale di nuova conoscenza: le attività in relazione di interdipendenza reciproca i cui flussi sono poco prevedibili e programmabili aumentano l'incertezza e la complessità di tipo computazionale; allo stesso tempo aumenta la complessità di tipo conoscitivo nel caso in cui la gestione e l'implementazione di tali attività richieda l'impiego di nuove conoscenze (anche organizzative). Le competenze diffuse e non individuabili portano all'utilizzo della comunicazione laterale quale meccanismo di governo delle eccezioni. Un esempio è dato dal caso della Biennale di Kassel (Vecco, 2002), nel momento in cui vengono definite e gestite le pre-condizioni per cui gli artisti possano produrre nuove opere per la Biennale e mentre opera la gestione operativa della Biennale

stessa. Un ulteriore esempio può essere il caso in cui i soggetti costituenti un sistema museale vogliano realizzare una mostra collettiva (nel caso di omogeneità tra gli attori, ma potrebbe essere possibile anche nel caso di oggetti di attività differenti) e vengano definiti anticipatamente e collettivamente i criteri di realizzazione; in tale caso la definizione di una nuova "proposta di senso" dei beni culturali selezionati (Moretti, 1999) comporta anche la creazione di nuova conoscenza e la realizzazione delle attività richiede competenze diffuse. La presenza di un responsabile di progetto a cui fa capo l'intera iniziativa, come nel caso di Sistema Museo (Umbria), costituisce un'ulteriore modalità di gestione delle interdipendenze. Oltre al caso dell'Umbria, per certi versi anche i sistemi provinciali emiliano-romagnoli sembrano presentare la capacità di gestire attività che presentano interdipendenza reciproca: questo serve a spiegare anche la collocazione grafica del caso di Modena, a cavallo tra le ultime due caselle centrali dello schema della figura 3. Un esempio in tal senso, è costituito dalla gestione integrata del marchio per tutte le iniziative svolte in collaborazione (specie per i progetti delle mostre e per le attività di restauro realizzate congiuntamente). Restando nella parte centrale dello schema della figura 3, lo sviluppo di reti basate su protocolli formalizzati o su percorsi normativi può essere collegato ad un processo attualmente in corso in alcune realtà e meritevole di particolare attenzione⁸⁾. Alcune reti museali possono avere l'obiettivo di elevare le condizioni di

8) Per esempio, si veda il dibattito scaturito su riviste specifiche come "Nuova Museologia", dell'ICOM Italia, o sulla rivista on-line Aedon (www.aedon.mulino.it).

base per poter attuare le attività museali, creando conseguentemente delle barriere all'entrata. Un esempio è l'avvio di processi di accreditamento comuni a gruppi di organizzazioni museali sulla base di livelli di qualità condivisi (Jallà, 2001; Negri, Sani, 2001; Moretti, 2001). A tal proposito, nella figura 3 si è riportato, con la notazione di "Standard", il caso dei percorsi di riconoscimento (di accreditamento) attuati da alcune regioni.

I casi considerati sono quelli di Lombardia e Veneto: si tratta nella sostanza di un processo di "devoluzione" (di decentramento) delle scelte di politica culturale (Moretti, Crisci, 2003) che prende il via richiamando direttamente l'emanazione a livello nazionale dei cosiddetti "standard museali".

Nell'allegato A al documento "Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia" (Dgr n. 11643 del 20 dicembre 2002), si legge:

"[...] Con la deliberazione della Giunta Regionale 9393/2002, la gestione associata dei musei e l'attuazione del conferimento alle Province delle funzioni in materia di sviluppo dei sistemi museali locali (ex l.r. 1/2000), sono già stati individuati quali strumenti per migliorare la qualità dei servizi erogati. Il riconoscimento regionale costituisce un'ulteriore azione per sostenere questo processo di crescita" (Dgr n. 11643, dicembre 2002, Regione Lombardia).

Sempre con riferimento al processo di accreditamento, la delibera della Regione Lombardia sottolinea le difficoltà verosimilmente riscontrabili da parte delle or-

ganizzazioni museali coinvolte in tale procedura e ribadisce, nella sostanza, quella che è configurabile come una linea di politica culturale ben precisa da parte dell'ente locale di livello superiore, suggerendo a chiare lettere la strada della collaborazione:

"Pur avendo le caratteristiche di standard minimi, i requisiti individuati richiedono impegni, risorse e professionalità non facilmente acquisibili per molti musei e raccolte museali. Per questo motivo il prossimo triennio viene considerato un periodo di sperimentazione e di adeguamento per il raggiungimento del riconoscimento e la costruzione di sistemi di qualità. [A tal proposito] è previsto il riconoscimento provvisorio, per quei musei e quelle raccolte museali che, pur mancando di uno o più requisiti minimi, hanno le caratteristiche fondamentali per essere riconosciuti [...]."

Anche alla luce della recente Delibera di Giunta Regionale relativa ai sistemi museali [n.d.t. Dgr 14 giugno 2002, n. 7/9393], al punto 2.4 si ribadisce che la cooperazione, la costituzione di sistemi e di reti, in generale la gestione associata dei servizi museali, [...] può permettere sia migliori standard di funzionamento, che maggiore efficacia ed economicità della gestione" (ibidem: corsivo nostro).

Il Dgr n. 7/9393 del 2002, citato nel testo, richiama esplicitamente la legge regionale n. 1 del 2000 relativa allo sviluppo dei sistemi museali locali e in cui si esplicitano i criteri per l'assegnazione dei contributi alle province che si facessero capofila di progetti pilota (definiti studi di fattibilità) per la gestione associata dei servizi museali.

Il tenore delle iniziative intraprese dalla Regione

Veneto è del tutto simile: con la Dgr n. 2863 del 18 settembre del 2003 viene emanato un documento relativo alla "Individuazione di requisiti minimi gestionali per la definizione di musei, sistemi e reti museali; indirizzi di sviluppo di aree di miglioramento". Nella sostanza, l'iniziativa ricalca l'esperienza della Lombardia, salvo il fatto di proporre un processo per fasi successive.

Più in generale, e dal punto di vista manageriale, questi obiettivi possono essere rilette nell'ottica dei processi di innovazione (organizzativa e di prodotto), dell'ottenimento di una maggiore flessibilità organizzativa e di economie di scala e di scope nei processi produttivi museali, nonché del miglioramento delle relazioni a livello territoriale⁹⁾ (Collodi, Crisci, Moretti, 2003; Bagdadli, 2001).

Nella sostanza, tali norme possono essere viste come delle determinanti (degli incentivi, per così dire, "normativi") della nascita delle reti burocratiche: il riconoscimento costituisce un requisito indispensabile per l'accesso ai finanziamenti pubblici; ma soprattutto gli istituti che non sono in possesso dei requisiti minimi devono, ai fini del riconoscimento, presentare dei

9) Per quanto concerne l'ottenimento di economie di scala (e di scope), questi obiettivi sono continuamente richiamati nei casi di reti museali analizzate in letteratura o dagli operatori di settore per giustificare l'esigenza della cooperazione. La diminuzione dei costi medi (di produzione) all'aumentare della capacità produttiva è un fenomeno collegabile (a rigore) alla saturazione delle presenze di visitatori che accedono allo spazio museale nell'unità di tempo presa in considerazione. Nel caso specifico, attraverso la cooperazione le organizzazioni museali possono sperare di ottenere un miglioramento nel costo medio unitario di produzione (costi per la produzione museale sul numero di visitatori annui). Allargando il concetto, tali obiettivi possono riguardare anche specifici aspetti dei processi di produzione museale, dalla manutenzione degli spazi museali al restauro delle opere d'arte attraverso la predisposizione di laboratori in comune, dalla promozione congiunta a progetti strutturati di raccolta fondi e sponsorizzazione (Solima, 1998; Moretti, 1999; Zan, 1999; Bagdadli, 2001).

piani di sviluppo anche in forma associata, quindi sotto forma di sistemi o reti, per raggiungere gli standard minimi, ai quali verrà data priorità nell'assegnazione dei contributi. In questo caso gli standard minimi previsti, ad esempio, dalla regione Lombardia fungono anche da meccanismo di coordinamento in quanto sono in grado di allineare gli obiettivi delle organizzazioni museali appartenenti al sistema; l'azione comune volta al conseguimento di tali obiettivi di qualità si configura quale forma di interdipendenza associativa, basandosi sull'unione degli sforzi e sull'allineamento dei comportamenti (Soda, 1998).

Una situazione diversa è quella che si riscontra nel sistema museale della provincia di Modena, in cui livelli minimi di qualità in termini di apertura, requisiti scientifici, allestimento e personale sono previsti come requisiti necessari per la partecipazione allo stesso.

In altre parole, si evidenzia qui come uno stesso elemento, gli standard di qualità, può assumere funzioni opposte, da un lato, di meccanismo di coordinamento e dall'altro, di barriera all'entrata. Se nel caso della Lombardia, come pure in quello relativo al sistema museale della provincia di Siena (Bagdadli, 2000) i requisiti minimi di qualità costituiscono un obiettivo comune da raggiungere tramite la gestione coordinata delle azioni, e rappresentano quindi un meccanismo di coordinamento, nei casi di Modena e del sistema museale della provincia di Treviso¹⁰⁾ diventano dei requisiti minimi necessari per la partecipazione al sistema e quindi delle barriere all'entrata. Nel primo caso, inoltre, la forma organizzativa della rete, viene

10) Sono previsti due requisiti minimi relativi allo status giuridico ed all'apertura al pubblico.



Il Museo della Civiltà Contadina di Buonconvento, parte della rete dei musei della provincia di Siena

utilizzata quale strumento per il miglioramento degli standard dei servizi museali, mentre nel secondo, tale obiettivo deve essere perseguito autonomamente da ogni singola istituzione fino al raggiungimento di tali livelli. Tale aspetto viene presentato nella figura 3 sottolineando il fatto che l'attuale posizionamento degli standard nella casella legata alla gestione di interdipendenze sequenziali potrebbe subire evoluzioni differenti (la programmazione e la pianificazione sono adottate in funzione di obiettivi decisi a livello di gruppo per il "riconoscimento" e la ragione d'essere dello stesso). Il percorso ipotizzato è legato al fatto che gli standard, attualmente, posso essere percepiti dalle organizzazioni museali come imposizioni normative (benché si tratti di "atti di indirizzo"), utili a gestire attività che presentano interdipendenze di natura sequenziale. In una prima fase, tali condotte si possono trasformare in "buone pratiche" socialmente condivise, diventando dei meccanismi di coordinamento basati sull'allineamento dei comportamenti e sul controllo reciproco. Successivamente ("standard, fase 2"), è ipotizzabile che lo spostamento "verso l'alto" degli obiettivi qualitativi condivisi possa portare all'applicazione di standard nuovi e più articolati applicabili anche ad attività che generano interdipendenze reciproche. Nel caso dell'imposizione di standard come barriere all'entrata, è possibile affermare che la loro funzione risulti essere unicamente quella di discriminante tra le organizzazioni museali che potrebbero partecipare ad una rete, divenendo sostanzialmente un ostacolo alla collaborazione.

Considerando la parte bassa della figura 3, l'esempio principale di formula organizzativo-istituzionale colle-

gabibile ad una rete proprietaria nel settore museale è quello della fondazione di partecipazione. Tale formula è tipicamente percepita dagli operatori museali come la principale innovazione (appunto, di natura istituzionale) in grado di risolvere il problema (manageriale) dell'allargamento (o forse della ricerca di alternative) nelle risorse a disposizione del settore culturale (Zan, 2003; Sicca, Zan, 2003). Dal punto di vista teorico, si è accennato al fatto che tra le determinanti delle reti museali vi è la presenza di una situazione di incertezza relativa al task di competenze che fanno capo alle singole organizzazioni: l'innovazione nei processi organizzativi (specie in capo a soprintendenti, direttori di musei, responsabili scientifici, conservatori), una crescente responsabilizzazione nella gestione delle risorse, una maggiore autonomia strategico-operativa, costituiscono le risposte a tale condizione di incertezza organizzativa. Dal punto di vista dei processi di managerializzazione in atto nelle organizzazioni culturali, la fondazione di partecipazione può costituire la formula attraverso cui gestire proprio i problemi di complessità conoscitiva in capo ad organizzazioni museali che necessitano di nuovi schemi di governance, per indirizzare le proprie scelte gestionali con un sufficiente grado di autonomia strategico-operativa¹¹⁾ (Zan, 2000, 2003). I casi più recenti, e di cui è stato possibile raccogliere informazioni, sono quelli della Fondazione Torino Musei, operativa dall'estate del 2002, e della fondazione per i Civici Musei di Milano, la cui progetta-

11) I primi casi relativi all'utilizzo della formula della fondazione di partecipazione (Bellezza, Florian, 1998), riguarda la trasformazione (obbligatoria per legge) degli enti lirico-sinfonici operanti in Italia. Per una discussione su tale argomento, si rinvia, tra gli altri, a Moretti, Crisci, 2003 e a Sicca, Zan, 2004.

zione, avviata nel 2000, non ha ancora portato ad un'effettiva fase operativa (Zan, 2003) (parte in basso a destra dello schema della figura 3).

Come sottolinea Zan, per il caso di Milano:

"[Per i Musei Civici di Milano] si tratta di una fondazione in partecipazione, con scopo di valorizzazione di opere e patrimoni dei musei civici milanesi, garantendone la gestione, la fruizione e l'apertura al pubblico. Nel patrimonio della fondazione entrano di conseguenza i beni e le opere dei singoli musei, che restano in capo al comune, e che vengono forniti in uso. Lo statuto rimanda poi a un contratto di servizio tra Comune e Fondazione che disciplina i criteri e gli standard qualitativi e economici della gestione dei musei, che ha la funzione di dettagliare in modo preciso e trasparente i termini del mandato di gestione della Fondazione. Viene individuato un fondo di gestione costituito dal trasferimento annuo da parte del Comune oltre che da altri introiti privati, rendite e contributi, predisponendo altresì gli obblighi di rendicontazione. Vengono infine individuati gli organi (consiglio di indirizzo, consiglio di amministrazione, nonché presidente, sovrintendente, collegio dei direttori e collegio dei revisori), e come di consueto le regole del loro funzionamento, con la garanzia di un controllo maggioritario dell'ente fondatore principale, il Comune" (Zan, 2003: 10, corsivo nostro).

Per quanto riguarda i meccanismi di coordinamento e la struttura di governance, il caso milanese, è emblematico in quanto presenta un progetto molto articolato composto da tre documenti fondamentali: statuto, contratto di servizio e business plan. Il delicato equilibrio nei meccanismi di funzionamento è realizzato at-

traverso la predisposizione di organi specifici di natura gestionale (consiglio di indirizzo, consiglio di amministrazione) e scientifica (sovrintendente, collegio dei direttori) o di controllo (collegio dei revisori). Il Presidente può ricoprire essenzialmente un ruolo di "mediatore" tra le esigenze specifiche degli organi di indirizzo (di cui sembra essere emanazione) e delle componenti professionali e scientifiche dell'organizzazione.

Nel caso della Fondazione Torino Musei, il processo di trasformazione verso una rete proprietaria è partito da lontano, in particolare dal primo progetto di biglietto unico avviato fin dal 1997. Gli elementi comuni con il caso milanese sono relativi agli obiettivi di fondo e ai meccanismi di funzionamento della fondazione quale formula organizzativa.

Nel caso della fondazione di partecipazione i molteplici obiettivi di fondo che possono portare alla realizzazione di una tale forma di integrazione (appunto, come nel caso di Torino) sono sostanzialmente riconducibili al delicato problema di garantire accettabili livelli di responsabilizzazione (di accountability) in capo alle organizzazioni museali coinvolte; ferme restando le esigenze di tutela e conservazione del patrimonio culturale, il tema dell'efficienza nella gestione delle risorse si lega al tema dell'efficacia nei rapporti con il pubblico dei finanziatori da un lato (in modo particolare ente proprietario e altri finanziatori, sia pubblici che privati) e all'esigenza di un'efficace legittimazione nei confronti del contesto di riferimento dall'altro (comunità scientifica e visitatori) (Zan, 2000, 2003; Crisci, 2003).

L'obiettivo della flessibilità organizzativa o la rivendicazione (e l'ottenimento) di livelli maggiori di autono-

mia gestionale rispetto a quelli ottenibili in una situazione di isolamento è strettamente collegato con l'esempio fondazione di partecipazione quale forma istituzionale di rete proprietaria. Ma il problema di risolvere situazioni di scarsa autonomia è fortemente sentito anche nell'ambito di piccole realtà.

Nel caso del sistema museale della Provincia di Gorizia (Collodi, Crisci, Moretti, 2003) la formula della fondazione di partecipazione è stata presa in considerazione per una evoluzione istituzionale del sistema provinciale (nel passaggio da rete burocratica a rete proprietaria). Attualmente, si assiste ad una situazione di sostanziale convergenza (a livello di policy maker) tra gli attori coinvolti (un nucleo di partenza di nove musei di piccole e medie dimensioni) circa l'obiettivo di integrare i servizi di accessibilità. Considerare la fondazione di partecipazione come possibile formula istituzionale futura del sistema costituisce il modo per lasciare aperto ogni percorso di sviluppo che possa riguardare soprattutto le principali organizzazioni che operano sul territorio; l'integrazione attraverso una rete proprietaria potrebbe prevenire il manifestarsi di un qualsiasi problema organizzativo e gestionale (e quindi operativo) in capo alle organizzazioni più importanti che avrebbe il risultato di bloccare (o compromettere) il progetto nella sua fase di effettiva realizzazione. Ad esempio, la nascita del sistema museale è strettamente legata all'esigenza della principale organizzazione museale del territorio di affrancarsi proprio da una situazione di mancanza di autonomia operativa e strategica (Crisci, 2003):

- i Musei Provinciali di Gorizia operano cioè in una situazione di efficacia sostanziale dal punto di vista

tecnico-scientifico (conservazione delle collezioni permanenti e attività scientifica sono garantiti) e di parziale efficacia dal punto di vista della domanda (il livello di fruizione pare soddisfacente e la qualità del servizio didattico è elevata);

- al momento, i responsabili dei Musei Provinciali non sembrano in grado di comunicare all'ente proprietario il livello di efficacia raggiunto nello svolgimento delle attività principali (situazione di non accountability);
- inoltre, l'inefficienza di fondo (dovuta alle scarse risorse messe a disposizione rispetto alle esigenze palesate) non viene percepita, compresa o ritenuta significativa dalla stessa Amministrazione provinciale, rendendo impraticabili, da parte degli stessi responsabili museali, possibili strategie a livello individuale per migliorare l'efficacia della gestione a causa dell'assenza di una autonomia organizzativa effettiva che permetta di muovere tutte le leve di gestione.

L'incomprensione di fondo tra "principale" e "agente", ovvero nella relazione tra ente proprietario (in questo caso la Provincia) e ufficio provinciale dotato di una autonomia solo parziale (Musei Provinciali), genera una sorta di circolo vizioso basato su una situazione in cui, in carenza di autonomia, vengono richiesti comportamenti "responsabilizzanti" senza stabilire in modo chiaro (ed ex-ante) obiettivi, risorse a disposizione e risultati raggiunti (o da raggiungere)⁽¹²⁾(Zan, 2000).

In una situazione simile a quella descritta (per nulla

11) I primi eclatanti casi che sono stati analizzati da Zan (1998, 1999, 2000, 2003) erano relativi al progetto di Sovrintendenza autonoma di Pompei e al "Rapporto Edwards" per il British Museum.

rara nel panorama italiano), l'impossibilità di perseguire da soli strategie competitive sostenibili, apre la strada alla scelta (che diventa una necessità anche per organizzazioni museali potenzialmente in grado di muoversi autonomamente) di avviare collaborazioni strategiche di ampia portata e di allargare e sfruttare più possibile le proprie relazioni attraverso idonee formule organizzative, eventualmente fungendo da meta-organizzatore rispetto ad un contesto territoriale di riferimento (Rullani, 2002).

In ogni caso, una rete dotata di scarsa autonomia gestionale (sia essa una rete burocratica o una rete proprietaria), a causa di accordi non chiari a livello di convenzioni, statuti o di modelli di governance, potrebbe evidenziare ritardi, ad esempio, nel rendere immediatamente disponibili le risorse (umane, economiche, tecniche) necessarie ad un qualsiasi progetto la cui realizzazione è stata già vagliata e decisa a livello strategico. Se nel caso di una rete burocratica, questo può verificarsi in quanto le relative procedure per sbloccare le risorse potrebbero essere legate alle esigenze differenti degli organi decisionali degli enti locali coinvolti (ad esempio, potrebbero essere necessarie riunioni di giunta comunale o delibere consiliari nel caso dell'approvazione di una variazione di bilancio); nel caso di una rete proprietaria basata sulla formula della fondazione di partecipazione ciò può risultare anche più grave quando il livello di autonomia gestionale della rete non sia sufficiente o lo sia solo in parte (Sicca e Zan - 2004 - lo evidenziano anche nel caso delle fondazioni liriche); il rischio è quello di un blocco delle attività al loro nascere, ovvero fin dal livello decisionale più alto, specie nel caso in cui vi sia

uno scollamento tra le componenti “scientifiche” e quelle “manageriali” presenti nei vari organi di governo della rete proprietaria.

In generale, dunque, anche la fondazione di partecipazione (ovvero la via italiana alla managerializzazione delle organizzazioni culturali - Zan 2003) costituisce una formula non completamente esente da rischi e problemi. Anche quando si analizzano casi internazionali di autonomia gestionale considerati esemplari (si pensi al caso del British Museum, col piano finanziario quanto meno discutibile del “Rapporto Edwards” o il fallito esperimento di “affiancare un managing director al direttore storico” - Zan, 2003), ci si rende conto che vengono dimenticati gli elementi di innovazione più importanti che dovrebbero costituire l’ossatura del cambiamento stesso. Tali elementi hanno natura istituzionale, organizzativa (con riferimento ai modelli di governance), gestionale ed economica nel senso più completo dei termini (riguardando cioè tanto la gestione delle risorse come con la formula dell’one-block grant, quanto i processi di responsabilizzazione e l’efficacia nei processi di conservazione). Ognuno di questi elementi del cambiamento deve essere considerato rilevante in sede di progettazione e realizzazione della fondazione, se non si vuole ridurre quest’ultimo ad una mera questione di natura giuridica.

4. Conclusioni

Lo sviluppo delle relazioni inter-organizzative sembra possa svolgere un ruolo determinante per i processi di valorizzazione della produzione museale (Moretti, 1999; Solima, 2004). La strategia della cooperazione, da questo punto di vista, costituisce in-

dubbiamente una modalità attraverso cui ridefinire gli obiettivi delle stesse organizzazioni museali, alla ricerca di nuovi spazi di manovra (di nuovi percorsi strategici) per reagire alle condizioni mutevoli dei contesti in cui operano.

A tal proposito, lo studio delle forme organizzative che mirano a sviluppare le competenze e le risorse nell’ambito della produzione culturale si allarga dunque all’analisi dei network e alle modalità con cui le organizzazioni museali possono governare i legami e le interdipendenze che vengono generate dalle loro attività (Soda, Salvemini, 2001; Bonel, Moretti, 2003).

Il presente contributo risponde alle esigenze di:

- esplicitazione, dal punto di vista teorico, di uno schema di riferimento per la progettazione di una rete museale, in cui vengono prese in considerazione le fasi e le problematiche principali di tale processo (analisi delle interdipendenze, modalità di coordinamento, opzioni organizzative);
- realizzazione di uno strumento utile per i decision maker (pubblici e privati) sia ex ante nella fase di progettazione e realizzazione di una rete museale, sia ex post per valutare i processi di interdipendenza già in atto o le loro possibili evoluzioni.

Con riferimento al primo punto, è stato creato uno schema sequenziale che, seppur di natura sincronica, individua le fasi che portano alla scelta della forma organizzativa inter-aziendale tenendo conto della natura delle interdipendenze, della struttura degli interessi e della complessità delle relazioni. Queste tre variabili sono state esplicitate con riferimento alle possibili forme organizzative individuabili nell’ambito del settore museale per la gestione delle relazioni che si instaura-

no nell’ambito di una specifica tipologia di rete.

In relazione al secondo punto, l’esigenza degli operatori museali, dei responsabili organizzativi e dei policy maker risulta essere di duplice natura: da un lato, ridurre il gap di natura conoscitiva legato alle competenze (organizzative e manageriali) necessarie alla fase di progettazione e realizzazione di reti museali; dall’altro, monitorare l’efficacia e l’efficienza della gestione delle relazioni di collaborazione in atto e dei potenziali cambiamenti futuri. È questo un percorso che ha senso sviluppare in forma ciclica, all’interno delle diverse situazioni di reti museali, in essere oggi ed in procinto di svilupparsi. La costruzione di una rete museale non è “una unica” soluzione ma rappresenta l’attivazione di un potenziale di soluzioni organizzative che vanno governate ed alle quali le partecipazioni individuali (come singole istituzioni e nelle singole attività e obiettivi) possono e debbono essere negoziate.

Riferimenti bibliografici

Albertini S. (1991), Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un’impresa network, Egea, Milano.
Bagdadli S. (1995), “Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani”, in *Economia & Management*, n. 1.
Bagdadli S. (1997), Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura, Etaslibri, Milano.
Bagdadli S. (a cura di) (2001), Le reti di musei. L’organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all’estero, Egea, Milano.
Barabasi A.L. (2002), *Linked. The New Science of Network*, Persens Books, New York.
Bellezza E., Florian F. (1998), *Le fondazioni del terzo millennio: pubblico e privato per il non-profit*, Passigli, Firenze.
Bonel E., Moretti A. (2003), “Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione”, paper presentato al Conv. Intern. L’Azienda Museo: dalla conservazione di valore alla creazio-

ne di valori, Univ. Studi di Firenze, 6-7 novembre.

Burt R.S. (1992), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge: MA.
Centro Studi Touring Club Italiano (2002), “Turismo culturale come volano per lo sviluppo locale”, in Tci, *La valorizzazione del patrimonio culturale*, Tup, Milano, 2002.
Collodi D., Moretti A. (2004), “Il ruolo dei concorsi internazionali di musica nella produzione di valore artistico”, in Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.
Collodi D., Crisci F., Moretti A. (2003), “Knowledge management di un network museale. I musei della/nella Provincia di Gorizia”, paper presentato al 26° Convegno AIDEA - Knowledge Management e Successo Aziendale, Università degli Studi di Udine, 14-15 novembre.
Collodi D., Crisci F., Moretti A. (2004), “Contesti territoriali e reti tra organizzazioni museali: cooperazione interorganizzativa e processi di valorizzazione”, in Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.
Crisci F. (2003), “Management Control of Museums. The Case of ‘Musei Provinciali of Gorizia’”, proceeding 7th International Conference on Arts and Cultural Management - AIMAC, Università Bocconi, Milano, 29 June-2 July.
Falcone P., Moretti A. (2004), “Il prodotto festival: glocalizzazione artistico-culturale nei contesti”, in Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.
Girardi F., Zamprognò C. (2003), *Progettazione del sistema museale della Provincia di Treviso*, tesi di laurea non pubblica, C.d.L. triennale in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali, Università Ca’ Foscari-Venezia, relatore prof. Andrea Moretti.
Grandinetti R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing. Il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano.
Grandinetti R., Moretti A. (a cura di) (2004), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.
Grandinetti R. Moretti A. (2004), “Verso una teoria manageriale del valore dell’arte e della cultura nei contesti territoriali”, in Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.
Grandori A. (1997), “An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes”, in *Organization Studies*, n. 18 (6).
Grandori A. (1999), “Reti Organizzative e Governo delle Conoscenze”, *Relazione al Convegno AIDEA - Le relazioni*

- interaziendali nella dinamica competitiva, Parma, 29 ottobre.
- Grandori A. (2000), "Organization Networks and Knowledge Networks", presented for the Theme Group Interorg. relations and networks: theory at work in practice, 16° Egos Colloquium, Helsinki, July.
- Grandori A., Soda G. (1995), "Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms", in *Organization Studies*, n. 16 (2).
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", in *American Journal of Sociology*, n. 91.
- Håkansson H., Snehota I. (eds.) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Jalla D. (2000), *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino.
- Lomi A. (1993), "Introduzione", in Hannan M., Freeman J., *Ecologia organizzativa. Per una teoria evoluzionista dell'organizzazione*, EtasLibri, Milano.
- Lomi A. (a cura di), (1997a), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Bologna, Il Mulino.
- Lomi A. (1997b), "Markets with Hierarchies and the Network Structure of Organizational Communities", in *The Journal of Management and Governance*, n. 1.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, (trad. It., *Teoria dell'organizzazione*, EtasLibri, Milano, 1995).
- Marschack J. (1965), "Towards an Economic Theory of Organization and Information", in Thrall, Davis, Coombs (eds.), *Decision Processes*, John Wiley, New York.
- Micelli S. (2000b), *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas, Milano.
- Moretti A. (1999a), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- Moretti A. (1999b), "Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.
- Moretti A. (2001), "L'organizzazione della qualità nei musei: logiche, modelli e applicazioni", in Valentino P., Mossetto G., (a cura di), *Musei Contro Musei. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Giunti Editore, Firenze.
- Moretti A. (2003), "Apprendimento, tecnologie 'virtuali' e strategie delle organizzazioni museali", in Pilotti L. (a cura di), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Cedam, Padova.
- Moretti A., Crisci F. (2003), "La devoluzione nelle politiche culturali italiane. Alcuni elementi di analisi per gli operatori dell'industria museale e delle performing arts" in Massarutto A. e Grandinetti R. (a cura di), *Servizi pubblici e politiche territoriali*, Franco Angeli, Milano.
- Negri M., Sani M. (a cura di) (2001), *Museo e cultura della qualità*, Cleub, Bologna.
- Nohria, N. (1992), *Networks and organizations : structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ouchi, W.G. (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1., pp. 129-141.
- Padula G. (2002), *Reti di imprese e apprendimento*, Egea, Milano.
- Pilotti L. (a cura di) (2003), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Cedam, Padova.
- Reagans R., Zuckerman E.W. (2001), "Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of R&D Teams", *Organization Science*, 12(4): 502-517.
- Ring P.S., Van de Ven (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", in *Strategic Management Journal*, n. 13.
- Ring P. S., Van de Ven A.H. (1995), "Partnership organizzative", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 148.
- Rullani E. (2002), "Sistemi territoriali e apprendimento localizzato", in Biggiero L., Sammarra A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Salvemini S., Soda G. (a cura di) (2001), *Artwork & network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano.
- Sicca L.M., Zan L. (2004), "Much ado about Management. Managerial rhetoric in the transformation of Italian opera houses", paper presentato all'European Academy of Management (EURAM), St.Andrews, 8 Maggio.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carocci, Roma.
- Solima L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova.
- Solima L. (2002), "Dalla parte del visitatore: leve di comunicazione e traiettorie di ricerca nel marketing museale", in *Micro & Macro Marketing*, 11 (1).
- Solima L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci, Roma.
- Teece D.J. (1996), "Firm organization, industrial structure, and technological innovation", in *Journal of Economic Behavior &*

- Organization*, n. 31.
- Teece D.J. (1998), "Research Directions for Knowledge Management", in *California Management Review*, vol. 40, n. 3.
- Thompson J.D. (1967), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill (trad. it., B. Maggi, a cura di, *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988).
- Vecco, M. (2002), *La Biennale di Venezia, Documenta di Kassel: esposizione, vendita, pubblicizzazione dell'arte contemporanea*, Angeli, Milano.
- Veturini G. (2003), "La gestione del distretto culturale dal punto di vista turistico", paper presentato al Conv. Intern. L'Azienda Museo: dalla conservazione di valore alla creazione di valori, Università degli Studi di Firenze, 6-7 novembre.
- Weick K. (1979a), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, New York.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1981), "The economics of organization: the transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Zan L. (a cura di) (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.
- Zan L. (2000), "Managerialisation processes and performance in arts organizations: the Archaeological Museum of Bologna", in *Scandinavian Journal of Management*, n. 16.
- Zan L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano.
- Zan L., Paciello L. (1998), "Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability - Parte Prima", in *Economia & Management*.
- Zan L., Paciello L. (1999), "Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability - Parte Seconda", in *Economia & Management*, n. 1.