



I sistemi museali in Toscana

Primi risultati di una ricerca sul campo

A cura di
LUCIANA LAZZERETTI

Firenze University Press
2006

SOMMARIO

PREFAZIONE	XI
INTRODUZIONE	XIII
CAPITOLO 1	
I SISTEMI MUSEALI IN TOSCANA: LO STATO DELL'ARTE E IL DISEGNODI RICERCA	1
Premessa	1
1. Lo stato dell'arte: alcune evidenze empiriche nazionali e internazionali	3
2. I sistemi museali nella esperienza della regione toscana	10
3. Il disegno di ricerca	16
4. Note di commento	31
CAPITOLO 2	
L'IDENTIFICAZIONE DEI SISTEMI MUSEALI IN TOSCANA	33
Premessa	33
1. La varietà delle forme museali: musei e istituzioni assimilate	34
2. La varietà dei sistemi museali: principali caratteri	49
CAPITOLO 3	
LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI MUSEALI IN TOSCANA	73
Premessa	73
1. La gestione delle collezioni, il personale e i rapporti con il pubblico	73
2. Altre forme di accordi di collaborazione: i rapporti con il territorio	97
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI RICERCA	107
APPENDICI	
1. Alcune evidenze empiriche nazionali e internazionali: un approfondimento	111
2. Alcuni sistemi museali toscani: un approfondimento	
2.1. Il Sistema Museale «Le Terre del Rinascimento»	133
2.2. Gli ecomusei in toscana: i casi del casentino e della montagna pistoiese	145
2.3. Esperienze di sistemi museali nell'area pisana	153
3. Appendice statistica	159
BIBLIOGRAFIA	229

Prefazione

In una regione che si presenta come una sorta di “museo diffuso” e per la quale il patrimonio culturale costituisce il principale tratto identitario ed al tempo stesso una risorsa strategica per lo sviluppo, è facilmente comprensibile che vi sia un interesse diretto per le ricerche che indagano le forme organizzative con le quali il suo patrimonio culturale viene valorizzato e promosso.

Il “museo diffuso” non è un’eredità del passato, è lo strumento che, in tempi assai recenti, è stato scelto per la valorizzazione di un patrimonio che la storia artistica e culturale della Regione ci aveva consegnato capillarmente distribuito e pertanto fortemente integrato con i contesti territoriali, con i paesaggi, tanto da non esserne separabile.

Nei ventuno anni che vanno dal 1975 al 1996, che costituiscono l’età delle Regioni, sono stati aperti in Toscana ben 136 musei, e la spinta non pare rallentare, visto che nei successivi cinque anni sono stati ben 52 i nuovi musei aperti al pubblico. Dunque 188 nuovi musei aperti nell’ultimo quarto di secolo contro i 71 che erano stati aperti tra il 1900 e il 1974.

I sistemi museali nascono in questo contesto come strumenti per affrontare, attraverso la cooperazione, i problemi organizzativi generati dalla moltiplicazione dei musei e, al tempo stesso, per valorizzare le relazioni fra ogni singolo museo ed il suo territorio che, di norma, è più ampio di quello del comune in cui è inserito.

La scelta di dar vita a sistemi di cooperazione per affrontare i problemi posti da una rete ampia e distribuita di istituti museali di piccole e medie dimensioni risale in Toscana già agli anni Ottanta, quando sono nate esperienze importanti come quella del sistema museale senese. Nel decennio successivo la Regione ha avviato politiche di sostegno allo sviluppo dei sistemi museali, con specifici

finanziamenti, nel tentativo di generalizzare questa modalità organizzativa su tutto il territorio regionale.

È di questo lavoro che la ricerca coordinata da Luciana Lazzeretti delinea un bilancio, una valutazione, attraverso un’indagine di tipo quantitativo, sulla generalità delle forme di cooperazione fra musei avviate in Toscana, sia in relazione alla dimensione territoriale che per aggregati tematici.

Si tratta di un tema cruciale: non c’è dubbio, infatti, che le forme di cooperazione a livello territoriale siano destinate ad una funzione sempre più importante non solo, come fino ad oggi è prevalentemente avvenuto, per la promozione ed il *marketing* territoriale, ma anche per una più efficiente ed efficace gestione dei musei e dei beni culturali. Solo affrontando i problemi secondo la scala territoriale adeguata sarà infatti possibile garantire la qualità dell’offerta museale, finanziare la ricerca, disporre di personale qualificato e, più in generale, rispondere alle esigenze della tutela e della fruizione pubblica. Solo in un contesto congruo sarà possibile una effettiva e produttiva integrazione fra i diversi soggetti pubblici e privati che, a diverso titolo, sono interessati alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Si tratta certamente di una sfida impegnativa che affrontiamo con la certezza di non partire da zero. Il lavoro svolto lungo due decenni, sebbene tra inevitabili limiti e difficoltà, ci consegna, oltre ad alcune realtà oramai consolidate, una molteplicità di esperienze locali alla ricerca di un percorso comune non facile e non scontato, ma certo finalizzato alla creazione di un sistema omogeneo diffuso su tutto il territorio toscano.

Mariella Zoppi
*Assessore alla cultura
della Regione Toscana*

Introduzione

Negli ultimi anni i musei sono stati oggetto di molti studi teorici ed empirici non solo di tipo storico, artistico o antropologico, ma anche di tipo economico ed economico-aziendale, che ne hanno arricchito la conoscenza ponendone in evidenza aspetti nuovi collegati alla valorizzazione economica del patrimonio artistico, piuttosto che alla sua conservazione. In questo ambito le tematiche delle reti e dei sistemi museali hanno raccolto molto interesse e la prospettiva aziendalistica è stata approfondita e analizzata con molti studi di caso¹. La nozione di “sistema museale” ha avuto un esito particolarmente positivo nell’ambito delle politiche culturali poste in essere dalle regioni italiane, pur non corrispondendo sempre a concezioni univoche, ed essendo oggetto di discussione in merito alla sua effettiva efficacia in termini di valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale². Anche la Regione Toscana ha sperimentato questa idea rilevando in prima istanza alcune spontanee manifestazioni del fenomeno e successivamente stimolandone la costituzione soprattutto per tutelarne il tipico patrimonio diffuso³.

La Toscana è regione d’arte, luogo ad alta densità culturale⁴, dove le forme museali sono numerose e differenziate, per dimensione e vocazione, per proprietà e gestione, per ubicazione, concentrate nelle città d’arte o disperse nei piccoli centri⁵. L’adozione della via del sistema museale è apparsa dunque come una interessante opportunità da sperimentare, come una soluzione utile per creare sinergie non solo fra risorse museali⁶, ma anche con risorse di altro tipo, siano esse artistiche, culturali o naturali.

Con questa ricerca abbiamo cercato di identificare i sistemi museali con maggiore chiarezza, all’indomani degli interventi regionali che ne hanno promosso l’uso e che ne hanno ratificato l’esistenza. Il nostro intento è stato quello di verificare se queste forme di collaborazione fra musei ed istituzioni assimilate fossero uno strumento valido per tutelare, conservare e valorizzare il patrimonio artistico e culturale della regione, e di offrire un contributo al legislatore nel predisporre le più idonee politiche sui beni culturali.

Cosa si intende allora per sistema museale? Quali sono i sistemi museali esistenti? Quali quelli effettivamente funzionanti? Quali quelli rimasti inattivi? Quali i nuovi, non ancora rilevati?

¹ Fra i molti studi in proposito ricordiamo quelli di S. Bagdadli, *Le reti di musei*, Milano, Egea, 2001; S. Salvemini, G. Soda, *Art work & network. Reti organizzative ed alleanze per lo sviluppo dell’industria culturale*, Milano, Egea, 2001; L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM, 1998; P.A. Valentino, G. Mossetto (a cura di), *Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Firenze, Giunti, 2001.

² Cfr. D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet, 2000.

³ Cfr. Regione Toscana (Dip. Politiche formative e dei beni culturali), *Progetto Regionale Sistema museale Toscano*, Giunta Regionale Toscana, 1988.

⁴ La regione d’arte, al pari della città d’arte, rappresenta un idealtipo della ipotetica tassonomia dei luoghi *High Culture* a cui noi facciamo riferimento rispetto al modello della distrettualizzazione culturale (Cfr. L. Lazzeretti, *I processi di distrettualizzazione culturale delle città d’arte: il cluster del restauro artistico a Firenze*, «Sviluppo Locale», Vol. VIII, n. 18, pp. 61-85, 2001).

⁵ Cfr. A. Floridia, M. Misiti, *Musei in Toscana: beni culturali e sviluppo regionale*, Franco Angeli, Milano, 2003.

⁶ Nei nostri studi precedenti abbiamo studiato il museo come una tipologia di “risorsa artistica, di tipo materiale” (Cfr. L. Lazzeretti, T. Cinti, M. Mariani, *Il Cluster museale fiorentino. Uno studio del “Museo dei ragazzi” secondo la prospettiva della Network Analysis*, in Sibilio Parri B. (a cura di), «Creare e valorizzare i distretti museali», Milano, Franco Angeli, pp. 209-234, 2004), facendo riferimento al concetto di PACA, ovvero al Patrimonio Artistico, Culturale ed Ambientale. Con tale termine abbiamo definito quel set di risorse materiali ed immateriali riconducibili a tre componenti principali: quella artistica, culturale ed ambientale, la cui presenza identifica un luogo, una città, un regione d’arte, da quella non d’arte (Cfr. L. Lazzeretti, *La città d’arte come unità di analisi per lo Strategic Management: dal governo della complessità al governo dell’evoluzione*, «Rivista Geografica Italiana», n. 104, 1997, pp. 663-682).

Questa indagine ha cercato di dare alcune risposte a tali domande, utilizzando questa esperienza anche per costruire un sistema informativo capace di monitorare il patrimonio museale per il futuro. Abbiamo così intervistato gli attori protagonisti, e non solo i coordinatori istituzionali dei sistemi, proponendo un questionario utile anche per un'autovalutazione; verificando se quanto previsto in sede di programmazione regionale, si fosse effettivamente realizzato, e viceversa, se ciò che si era realizzato, non fosse stato previsto.

Non è uno studio teorico quello che di seguito vi proponiamo, anche se alcune implicazioni in tal senso sono state possibili, ma il risultato di una ricerca sul campo volta ad identificare quali sono e come operano i differenti "sistemi museali toscani in atto". Per fare questo abbiamo, in primo luogo, identificato le diverse forme museali, siano esse musei od istituzioni assimilate, rilevate in ordine a quanto previsto dagli standard museali; successivamente le abbiamo intervistate per definire, rispetto alla loro percezione, il sistema museale di appartenenza, le caratteristiche principali, l'efficacia, rilevando anche i legami con il territorio esistenti. In questo senso abbiamo iniziato a considerare anche alcuni elementi di contesto del sistema richiamandoci alla prospettiva teorica del modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi HC che abbiamo sviluppato in studi precedenti, forti del convincimento che la effettiva valorizzazione del patrimonio museale toscano sia possibile solo grazie ad una azione coordinata e congiunta che colleghi fra loro non solo le organizzazioni museali ma tutti gli attori culturali presenti nel territorio, siano essi economici, non economici o istituzionali⁷.

Volendo infine sintetizzare quali sono stati i principali obiettivi che ci siamo proposti di raggiungere, ribadiamo che essi sono stati sostanzialmente tre, uno principale, oggetto specifico d'analisi, e due strumentali ad esso, fortemente *labour intensive* e comunque rilevanti:

1. identificare e valutare la efficacia dei sistemi museali toscani in atto;
2. costruire un *data-base* adeguato relativo alle organizzazioni museali ed assimilate;
3. predisporre un adeguato sistema informativo di rilevazione e controllo del fenomeno

Riteniamo che in buona misura tutti e tre gli obiettivi, siano stati raggiunti anche se i risultati qui presentati fanno particolare riferimento al solo obiettivo principale⁸.

Di seguito ne richiamiamo l'esposizione così come viene illustrata nel presente volume.

Nel primo capitolo viene presentato il disegno di ricerca che ha guidato il nostro lavoro. Sono richiamate alcune evidenze empiriche nazionali ed internazionali per poter inquadrare l'esperienza della Regione Toscana rispetto agli altri contesti e, successivamente, vengono esaminate alcune delle principali leggi sul tema e le ricerche precedentemente svolte al fine di costruire un quadro conoscitivo d'insieme. Si rileva il concetto di "sistema museale" adottato dalla Regione e l'insieme dei sistemi museali considerati in precedenza. Si introduce l'approccio di studio seguito, un approccio di tipo olistico con il quale si intende studiare i sistemi "in atto", secondo il punto di vista degli attori che vi partecipano, siano essi musei o istituzioni assimilate. Oggetto di analisi sono gli accordi di collaborazione, sia formali che informali ed i rapporti intrattenuti con il territorio. Ciò al fine, da un lato, di verificare l'esistenza o l'emergenza di nuovi sistemi rispetto a quelli individuati e, dall'altro, di

⁷ Per modello di distrettualizzazione culturale intendiamo un modello di sviluppo economico sostenibile di tipo locale che considera la cultura come un fattore possibile volano di sviluppo economico. Si vedano in proposito i lavori di L. Lazzeretti, T. Cinti, *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico a Firenze*, Firenze, Firenze University Press, 2001; Lazzeretti 2001, op. cit.; L. Lazzeretti (a cura di), *Art cities, cultural districts and museums*, Firenze, Firenze University Press, 2004; L. Lazzeretti, *Città d'arte e musei come 'luoghi di significati': una possibile risposta alle sfide della 'surmodernità'*, «Economia e Politica Industriale», Milano, Franco Angeli, 2005.

⁸ Per approfondimenti rimandiamo al già citato Rapporto interno "Indagine sui sistemi museali in Toscana", soprattutto per quello che concerne i due obiettivi strumentali a quello principale.

misurarne la effettiva efficacia operativa. L'universo esaminato ed il questionario di rilevazione redatto secondo gli attuali standard museali, completano il quadro di riferimento.

Nel secondo capitolo si presentano i principali risultati mettendo in risalto il concetto di sistema museale, così come emerge dalla percezione degli attori coinvolti. Si descrive, in prima istanza, la varietà di forme museali presenti e poi quella dei sistemi, fornendo una fotografia della situazione esistente. Nel terzo capitolo si considerano le principali attività gestionali attuate, in termini di collezioni predisposte, rapporti con il pubblico e gestione del personale sottolineando le attività condivise a livello di sistema e le motivazioni di ingresso nello stesso. L'analisi dei rapporti con il territorio conclude lo studio offrendo alcuni spunti di riflessione per una lettura dei sistemi museali in chiave di distrettualizzazione culturale. Una appendice statistica dettagliata e alcuni studi di caso completano lo studio svolto.

Luciana Lazzeretti,
Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia

RINGRAZIAMENTI

Gli autori desiderano ringraziare, in primo luogo, la Regione Toscana, per aver promosso e finanziato la ricerca “Musei e sistemi museali: economia e gestione” a cui fa riferimento il presente lavoro⁹; in particolare la nostra gratitudine va ai Dott.ri Gian Bruno Ravenni, Claudio Rosati, Maria Flora Zurlo (Area Cultura e Sport, Settore Musei, Biblioteche, Istituzioni Culturali) per aver orientato, seguito e discusso la ricerca nelle sue differenti fasi di svolgimento ed alla Dott. Paola Baldi (Settore Sistema Statistico Regionale) per aver assicurato un costante supporto nella messa a punto del questionario e nella elaborazione dei dati. Ricordiamo altresì che tale rilevazione fa parte del Programma Statistico Regionale ed i dati sono stati validati per la diffusione dal responsabile del Settore Statistica della Regione Toscana, ai sensi della LR 43/1992.

Siamo grati, inoltre, al grafico Renato Scianò per il disegno di copertina. *The last, but not the least*, un sentito ringraziamento va a tutti gli operatori museali che hanno risposto al questionario postale e/o hanno rilasciato interviste dirette: senza la loro preziosa collaborazione questo volume non esisterebbe.

RICONOSCIMENTI

Per svolgere questa indagine è stato costituito un gruppo di ricerca formato da ricercatori della Regione Toscana e dell'Università di Firenze. Il gruppo è stato coordinato e diretto dalla Prof.ssa Luciana Lazzeretti del Dipartimento di Scienze Aziendali della Facoltà di Economia, a cui appartengono anche gli altri ricercatori universitari: il Dott. Fabio Ciaponi, il Dott. Tommaso Cinti, il Dott. Francesco Dainelli, la Prof.ssa Elena Livi, il Prof. Marco Mainardi e la Prof.ssa Barbara Sibilio. I ricercatori regionali sono invece la Dott.ssa Giancarla Brusoni del Settore Sistema Statistico Regionale e le borsiste Dott.ssa Camilla Coppola e Dott.ssa Tania Telleschi.

Dell'ampio lavoro svolto durante il biennio 2003/2004 qui sono riportati soltanto alcuni dei principali risultati; per approfondimenti e statistiche dettagliate rimandiamo al Rapporto interno “Indagine sui sistemi museali in Toscana”, stilato per conto della Regione Toscana nel mese di marzo 2004, mentre per quello che riguarda il caso del Sistema museale delle Terre del Rinascimento, rimandiamo al *Working Paper* del Dipartimento di Scienze Aziendali, n. 16 “Il sistema museale nella prospettiva del controllo di gestione. Il caso ‘Le Terre del Rinascimento’”.

All'interno di questo lavoro di équipe i singoli capitoli o paragrafi sono attribuiti ai seguenti autori.

Introduzione, premesse, note di commento e conclusioni sono da attribuirsi a Luciana Lazzeretti.

Capitolo 1: il paragrafo 1 ad Elena Livi; il paragrafo 2 a Camilla Coppola e Tania Telleschi; il paragrafo 3 a Luciana Lazzeretti, Elena Livi e Giancarla Brusoni. Capitolo 2: il paragrafo 1 a Tommaso Cinti; il paragrafo 2 a Luciana Lazzeretti. Capitolo 3: il paragrafo 1 a Camilla Coppola e Tania Telleschi; il paragrafo 1.1 ad Elena Livi; il paragrafo 2 a Tommaso Cinti. Appendici: l'appendice 1 a Camilla Coppola e Tania Telleschi; l'appendice 2.1 a Barbara Sibilio, Marco Mainardi, Fabio Ciaponi e Francesco Dainelli; l'appendice 2.2 a Camilla Coppola; l'appendice 2.3 a Tania Telleschi; l'appendice 3 a Giancarla Brusoni.

⁹ Cfr. Convenzione tra Regione Toscana e Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Firenze, Decreto Dirigenziale n. 5703 del 10/10/2001.