# Perché fare rete?

ArtLab Catania 5 novembre 2026

Nota introduttiva al tavolo di lavoro "*Reti e sistemi territoriali*", nell'ambito della sessione "*Accessibilità, partecipazione, transizione digitale e nuove forme di gestione nei musei e nei beni culturali*"

di **Daniela Tisi**, Dipartimento sviluppo economico, direzione attività produttive, imprese e cultura, Regione Marche

Mi è stato chiesto di portare un contributo alla riflessione sulle reti museali e sui sistemi territoriali nell'ambito dei lavori di ArtLab Catania 2026, e ho accolto volentieri questo invito. Ho sempre considerato i momenti di incontro, approfondimento e confronto promossi da ArtLab occasioni preziose di crescita e di scambio, che nel tempo sono state utili anche al mio percorso professionale. Credo che il dialogo tra esperienze e competenze diverse sia indispensabile per chi ha scelto di fare della cultura la propria professione e lavora quotidianamente a stretto contatto con i territori e le comunità. È con questo spirito, e senza alcuna pretesa di offrire risposte definitive, che condivido alcune riflessioni maturate attraverso esperienze di gestione diretta, attività istituzionale, ricerca e formazione universitaria. Mi auguro possano offrire qualche spunto utile alla discussione.

Costituire una rete non significa costruire una rete. È una distinzione che considero fondamentale e alla quale sono arrivata soprattutto attraverso l'esperienza diretta. Costituire una rete può essere relativamente semplice: si individuano i soggetti, si sottoscrive una convenzione, si definiscono gli organi e le modalità di funzionamento. Costruirla è tutt'altra cosa. Significa avviare un processo culturale, metodologico e relazionale molto più complesso, che richiede tempo, capacità di ascolto, fiducia reciproca e, soprattutto, un cambiamento della forma mentis.

Il primo cambiamento deve avvenire dentro di noi, come persone e come professionisti della cultura. Siamo spesso abituati a operare entro i confini delle nostre competenze, delle nostre istituzioni e delle responsabilità che ci sono affidate. Competenze e responsabilità che devono naturalmente essere rispettate, ma che non possono diventare un alibi per sottrarsi al confronto o un ostacolo alla collaborazione. Fare rete richiede la disponibilità ad aprirsi ad altri saperi, a riconoscere il valore di professionalità differenti e a costruire forme di integrazione

che non impoveriscono le singole competenze, ma le rafforzano. È qui che il metodo dialettico assume un significato concreto. Ascoltare non significa semplicemente raccogliere opinioni, ma essere disposti a mettere in discussione il proprio punto di vista, a confrontarlo con quello degli altri e a ricercare una sintesi condivisa, pur nella consapevolezza che non sarà mai definitiva. Una rete comincia davvero a prendere forma quando i suoi componenti smettono di considerare la collaborazione come una limitazione della propria autonomia e iniziano a riconoscerla come un'opportunità di crescita reciproca.

Per questo ritengo che la costruzione di una rete non possa essere ridotta a una questione di modelli organizzativi o di strumenti amministrativi. Prima ancora della governance, degli accordi e dei finanziamenti, occorre costruire una cultura della relazione. Ed è proprio questa la parte più difficile, ma anche quella che può produrre i risultati più duraturi.

Il mio percorso professionale mi ha portato a misurarmi con le reti culturali in ruoli diversi, dalla direzione sul campo alla ricerca, fino alla programmazione regionale. Una delle prime esperienze è stata la Rete Museale dei Sibillini, nelle Marche, che ho ideato, costruito e diretto. Partita da tre Comuni, arrivò a coinvolgerne dieci nelle province di Ascoli Piceno, Fermo e Macerata. L'ampliamento non fu automatico: in un territorio di borghi con identità forti e campanilismi radicati, furono necessari tempo ascolto, mediazione e risultati verificabili perché ciascuna amministrazione riconoscesse una propria convenienza nel progetto comune. La rete comprendeva pinacoteche, aree archeologiche, musei scientifici, raccolte di fossili e minerali, musei delle tradizioni, centri di educazione ambientale e centri visita del Parco Nazionale dei Monti Sibillini, le cosìddette Case del Parco. Una convenzione associativa rese possibili il biglietto unico, strumenti comuni di comunicazione, un catalogo di rete e un'offerta didattica coordinata. Parallelamente lavorammo sui regolamenti museali, sui prestiti, sulla qualità dei servizi e sulla capacità di partecipare ai bandi. La dimensione aggregata accrebbe la visibilità dei luoghi meno conosciuti e la credibilità degli istituti, anche nelle relazioni con realtà estere.

Soprattutto, la rete investì nelle persone. In assenza di personale specializzato in tutti gli istituti, organizzammo formazione e incontri per volontari, operatori del servizio civile e addetti all'accoglienza, sperimentando anche la rotazione tra musei. Quando gli operatori cominciarono a presentare ai visitatori non solo il proprio museo ma l'intero circuito, compresi che il risultato più significativo era il cambiamento della forma mentis: non più istituti semplicemente affiancati, ma soggetti capaci di riconoscersi in un progetto condiviso.

Il terremoto del 2016 mostrò poi un'altra funzione della rete. Mentre le amministrazioni erano impegnate nella sicurezza delle persone, la presenza di una direzione professionale e di relazioni istituzionali già consolidate facilitò il coordinamento con gli organismi competenti per

la tutela, la rilevazione dei danni e il recupero delle opere. Un protocollo d'intesa permise di custodire il patrimonio recuperato in un deposito attrezzato. La successiva mostra Capolavori Sibillini. L'arte dei luoghi feriti dal sisma, contribuì a sostenere i restauri e, soprattutto, a non interrompere il rapporto tra le comunità e le opere, comprese quelle di devozione, temporaneamente allontanate dai luoghi d'origine. Per le persone poterle ancora vedere significava sapere che quel patrimonio non era perduto. È questo l'aspetto che qui interessa: la rete, costruita per valorizzare, si rivelò utile anche per la salvaguardia e per la continuità dei legami comunitari.

Anche sulla scorta della conoscenza di questa esperienza maturò, a livello ministeriale, l'interesse ad approfondire la gestione integrata e complessa del patrimonio culturale. Nel 2018 fui chiamata a ricoprire l'incarico di Consigliere del Ministro e a presiedere la Commissione di studio per la gestione complessa del patrimonio culturale attraverso reti museali e sistemi territoriali, istituita con decreto ministeriale n. 427 del 9 ottobre 2018. Quell'incarico mi consentì di verificare su una scala molto più ampia quanto avevo sperimentato direttamente: non bastava sapere quante reti esistessero, bisognava comprendere come fossero nate, quali risultati avessero raggiunto, quali ostacoli incontrassero e, soprattutto, di che cosa avessero bisogno per consolidarsi.

La scelta metodologica fu, a mio avviso, uno degli aspetti più innovativi di quel lavoro. Per la prima volta, nell'ambito di uno studio ministeriale specificamente dedicato alle reti museali e ai sistemi territoriali, non chiedemmo soltanto ai territori di adeguarsi a un modello pensato al centro: fu il Ministero ad andare nei territori per ascoltare chi le reti le aveva costruite e le faceva vivere. Una sorta di rivoluzione copernicana nell'impostazione del rapporto tra amministrazione centrale ed esperienze locali. Partimmo da audizioni a Roma con i principali interlocutori nazionali, il 15 gennaio, il 13 febbraio e il 7 marzo 2019: rappresentanze degli enti territoriali, del mondo museale, delle fondazioni, della cooperazione, delle imprese culturali e di altre organizzazioni impegnate nella valorizzazione del patrimonio. Volevamo acquisire un primo quadro delle questioni comuni, senza perdere di vista la varietà dei contesti. Poi ci spostammo sul territorio: il 13 marzo 2019 a Catania, il 10 aprile all'Aquila, l'11 aprile a Napoli, il 14 maggio a Genova e il 7 giugno a Cremona. Il percorso si concluse con un momento pubblico di restituzione il 4 luglio 2019 a Treia, nelle Marche, nell'ambito del Festival della Soft Economy. La scelta delle sedi non era casuale: intendevamo ascoltare esperienze del Mezzogiorno, delle isole, del Centro e del Nord, osservando situazioni molto diverse per storia, politiche regionali, presenza delle istituzioni e iniziativa delle comunità. A Catania, ad esempio, incontrammo una vivacità progettuale nata soprattutto dal basso; in Campania, così come in

Liguria, emerse anche il ruolo di politiche regionali capaci di accompagnare le aggregazioni; a Cremona fu particolarmente evidente il coinvolgimento istituzionale. Le audizioni non servirono soltanto a raccogliere testimonianze: in alcuni casi persone e organizzazioni attive nello stesso territorio ebbero proprio in quell'occasione l'opportunità di incontrarsi e riconoscersi come interlocutori. L'ascolto diventava già una prima pratica di rete.

Per rendere sistematica la raccolta delle informazioni, pubblicammo anche una scheda di autocandidatura attraverso la quale reti e sistemi potevano descrivere composizione, assetto organizzativo, obiettivi, attività, risultati e difficoltà. Tra audizioni e schede raccogliemmo poco meno di duecento esperienze. Il metodo della Commissione si fondava sulla condivisione, sull'ascolto e sull'analisi: riconoscevamo che la complessità del patrimonio culturale non può essere semplicemente ridotta a una formula amministrativa, ma va accolta e governata attraverso il confronto. La dialettica, in questo senso, non era una dichiarazione teorica: era lo strumento concreto per far dialogare competenze, sensibilità e interessi differenti, superando le distanze tra impostazioni generali e problemi quotidiani della gestione.

Che cosa ci dissero i territori? Innanzitutto, che le reti funzionano quando nascono da esigenze reali, riconosciute dai soggetti coinvolti, e quando la loro missione viene costruita e condivisa, non assegnata dall'esterno. Ogni museo, ogni Comune, ogni istituzione deve potersi riconoscere nel progetto comune, conservando la propria identità, ma deve anche percepire un beneficio concreto dall'adesione: un miglioramento dei servizi, una maggiore visibilità, l'accesso a competenze e risorse, nuove opportunità per il pubblico o una più forte capacità di interlocuzione. La convenienza reciproca non è un elemento secondario, né un interesse da nascondere: è una delle condizioni della tenuta della rete. Se alcuni soggetti avvertono di contribuire senza ricevere alcun vantaggio, o se gli obiettivi restano soltanto sulla carta, l'aggregazione rischia di indebolirsi, anche quando la sua forma giuridica è perfettamente definita.

Un'altra richiesta emerse con forza, e merita di essere ricordata: i territori non domandavano soltanto finanziamenti. Chiedevano ascolto stabile, un luogo permanente di confronto con le istituzioni, assistenza tecnica, accompagnamento nella progettazione e nella gestione, formazione e aggiornamento professionale. Chiedevano, in sostanza, di non essere lasciati soli dopo la costituzione formale della rete. Fu particolarmente chiara la necessità di figure competenti in grado di coordinare i diversi soggetti, mediare tra esigenze talvolta contrastanti, garantire continuità e trasformare gli obiettivi condivisi in attività verificabili. È da questo ascolto, prima ancora che da una riflessione astratta, che emerge la centralità del direttore di rete e, più in generale, delle professionalità culturali. Nelle esperienze più solide incontrammo

spesso una direzione qualificata, capace di dare metodo e continuità a un processo che altrimenti sarebbe rimasto affidato alla sola buona volontà dei partecipanti.
Queste indicazioni confluirono nelle riflessioni e nelle proposte della Commissione. Nel giugno 2019 presentammo al Ministro un primo quadro dei risultati, indicando, tra le possibili linee di intervento, un presidio dedicato alle reti e ai sistemi territoriali nell'ambito della Direzione generale Musei, un ruolo di supporto e raccordo delle articolazioni territoriali del Ministero, percorsi di formazione e assistenza, sperimentazioni pilota e strumenti condivisi di riconoscibilità e accesso, come carte museali e marchi territoriali. Erano proposte maturate a partire dai bisogni ascoltati, non misure già realizzate. Il punto politico e culturale, prima ancora che organizzativo, era riconoscere le reti come processi da accompagnare nel tempo, non come semplici aggregazioni da incentivare una tantum.
Il lavoro della Commissione Reti e Sistemi è proseguito poi nel gruppo di Lavoro Reti e Sistemi di ICOM Italia, che ho coordinato dal 2020, attraverso il contributo delle antenne regionali e il confronto con i professionisti. A questo si è aggiunta l'attività di insegnamento all'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, nella sede di Ravenna, nei corsi dedicati alla valorizzazione del Patrimonio culturale: comunicazione e reti e sistemi del patrimonio culturale. Ho proposto agli studenti di analizzare esperienze di aggregazione attraverso una scheda appositamente elaborata, più articolata di quella della Commissione. Sono emersi casi italiani e internazionali e, nel complesso dei diversi percorsi di studio, sono state schedate oltre cinquecento esperienze: un patrimonio di conoscenze che continuo ad approfondire, anche in vista di un lavoro editoriale.
La verifica più concreta di questo percorso è arrivata, più recentemente, nell'esercizio delle mie responsabilità di direttrice della Direzione Attività produttive, imprese e cultura della Regione Marche. Qui abbiamo potuto riportare nella programmazione amministrativa ciò che era emerso prima dalla pratica e poi dall'ascolto e dallo studio: una sorta di ritorno alla pratica, ma con strumenti più consapevoli. Dopo un'analisi del territorio regionale, abbiamo costruito una misura dedicata alle aggregazioni culturali, pensata per rispondere alle caratteristiche delle Marche e non per riprodurre uno schema uniforme. È, in concreto, l'idea dell'abito sartoriale applicata a un bando pubblico.
La misura lascia agli enti pubblici la libertà di associarsi secondo affinità, obiettivi e bisogni reali, senza imporre la contiguità geografica né una dimensione prestabilita. Le aggregazioni possono comprendere musei, altri luoghi della cultura e anche teatri, presenza particolarmente significativa nelle Marche. Non sono coinvolti soltanto i Comuni: possono partecipare anche altri enti pubblici, come le Unioni montane e i bacini imbriferi montani. Il BIM Tronto, per

esempio, ha promosso il Sistema Museale Piceno. In un altro caso tre Comuni di tre province diverse hanno scelto di lavorare insieme non perché confinanti, ma per la coerenza tematica dei loro patrimoni e per una visione comune della gestione. È una conferma che la geografia amministrativa, da sola, non definisce il perimetro più utile di una rete.

La scelta più significativa, tuttavia, riguarda la destinazione delle risorse. Quello che nel linguaggio corrente abbiamo finito per chiamare il "bando dei direttori di rete" finanzia, nell'ambito dei progetti di aggregazione culturale, proprio la figura professionale chiamata a costruire e animare la rete. Non soltanto eventi o attività occasionali, dunque, ma la competenza necessaria a dare continuità al progetto. È una risposta amministrativa precisa a quanto i territori avevano chiesto durante le audizioni ministeriali: accompagnamento, formazione, sostegno tecnico e figure professionali capaci di tenere insieme le diverse componenti.

La misura ha raccolto nel tempo una partecipazione crescente e continua a essere finanziata, con una programmazione pluriennale. Oggi operano dieci direttori di rete in più nella regione Marche, veri animatori territoriali che lavorano con amministrazioni, musei e comunità. Il loro contributo è prezioso anche per l'autovalutazione degli istituti rispetto ai Livelli uniformi di qualità per i musei (LUQV) del Sistema museale nazionale e per il percorso di accreditamento. In dialogo con l'amministrazione regionale, queste professionalità stanno inoltre contribuendo a costruire le condizioni per un futuro sistema museale marchigiano. È in avvio anche un'attività di monitoraggio dei risultati della misura: sarà importante capire ciò che ha prodotto, dove funziona meglio e come potrà essere ulteriormente rafforzata o corretta. L'entusiasmo e la partecipazione degli enti sono segnali incoraggianti, ma la valutazione dovrà poggiare su evidenze e risultati.

Questa esperienza regionale è, per me, il punto di raccordo tra tutte le precedenti. Il percorso non è stato lineare dalla teoria alla pratica: è partito dalla gestione concreta di una rete, è passato attraverso il confronto nazionale della Commissione, la ricerca con ICOM Italia e l'università, ed è tornato alla pratica nella forma di una politica pubblica. Soprattutto, ha tradotto in una scelta di finanziamento una conclusione ricorrente dell'ascolto: senza una professionalità riconosciuta e continuativa, anche le aggregazioni nate dalle migliori intenzioni rischiano di rimanere sulla carta.

Non è possibile restituire qui l'intera ricchezza di questo materiale. Ma proprio perché le indicazioni sono nate dall'ascolto dei territori, e non da una costruzione astratta, credo sia importante osservare come possano orientare anche le scelte delle amministrazioni pubbliche.

È soprattutto sul tema delle professionalità, emerso con tanta chiarezza dalle audizioni, che vorrei richiamare l'attenzione. Una rete non si costruisce e non dura soltanto grazie a una convenzione, a un finanziamento o alla buona volontà degli aderenti. Ha bisogno di una direzione qualificata, di formazione e di assistenza continua. Il direttore di rete non è un semplice coordinatore amministrativo: deve saper leggere il territorio, mediare tra interessi e sensibilità differenti, definire con gli aderenti una missione comune, organizzare i servizi, formare gli operatori, promuovere standard di qualità, sviluppare progettualità, reperire risorse e valutare i risultati. Deve inoltre saper dialogare con amministratori, istituzioni di tutela, professionisti e comunità, tenendo insieme autonomia dei singoli musei e responsabilità condivise.
La direzione professionale non è un costo accessorio da aggiungere quando avanzano risorse: è una condizione strutturale della qualità e della continuità della rete. L'ho verificato nella gestione dei Sibillini, l'ho ritrovato nelle testimonianze raccolte dalla Commissione e l'ho assunto come criterio di programmazione nella misura regionale sulle aggregazioni culturali. Occorre dunque riconoscere e formare questo profilo, assicurargli mandato chiaro, strumenti operativi e continuità, affiancandolo con competenze specialistiche quando necessario. Anche le istituzioni devono garantire assistenza tecnica, occasioni di confronto e luoghi permanenti di ascolto, non soltanto contributi economici.
La terza indicazione riguarda il metodo. Come ho ripetuto spesso ai miei studenti, costruire una rete è come confezionare un abito sartoriale: deve essere cucito su misura. Non esiste un modello replicabile indistintamente. Occorre partire dalla conoscenza del contesto e della sua morfologia, analizzare risorse, criticità e opportunità, anche attraverso una SWOT partecipata; ascoltare i soggetti, definire missione e obiettivi comuni, scegliere una scala territoriale adeguata alle relazioni reali, non necessariamente ai confini amministrativi, e solo dopo individuare forma giuridica e governance. Sono necessari tavoli di concertazione, responsabilità esplicite, programmazione, monitoraggio e valutazione. La rete non è un modello da imporre al territorio, ma un progetto da costruire con il territorio.
Questo richiede un approccio dialettico. Il patrimonio culturale possiede una complessità strutturale che non va ridotta artificialmente: va riconosciuta e governata. La dialettica permette di mettere in relazione esperienze e idee differenti, superare le distanze tra teoria e pratica e cercare sintesi condivise, comunicabili e aperte a evoluzioni successive. Fare rete non rende necessariamente tutto più rapido; la mediazione richiede tempo e può essere faticosa. Ma proprio la partecipazione può rendere più solidi e duraturi i risultati. La convenienza del fare rete non si misura soltanto nelle economie di scala o nella capacità di attrarre finanziamenti. Si

misura anche nell'innalzamento della qualità dei servizi, nella crescita delle competenze, nella credibilità degli istituti, nella possibilità di raggiungere nuovi pubblici, di rendere visibili i piccoli musei e di proporre una narrazione integrata del territorio. Il patrimonio culturale italiano è una realtà complessa ed uni-molteplice: ogni luogo mantiene la propria identità, ma può contribuire a una visione più ampia. Il valore aggiunto nasce dalle relazioni tra le parti, non dalla loro semplice somma.

È in questo senso che continuo a distinguere due azioni spesso confuse: costituire una rete è un atto organizzativo; costruire una rete è un processo culturale, metodologico e relazionale. L'esperienza diretta, l'ascolto dei territori e la successiva applicazione nella programmazione regionale mi hanno convinta che servano, insieme, libertà di aggregazione, obiettivi condivisi, una convenienza riconoscibile per ciascun aderente e professionalità capaci di accompagnare il processo. Finanziare e riconoscere il lavoro del direttore di rete significa investire nella possibilità che la rete viva, cresca e produca risultati verificabili. È questa la riflessione che affido ai lavori di ArtLab, con l'auspicio che sia utile alla discussione tra professionisti impegnati nella cura del patrimonio e dei territori.