



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI BARI  
ALDO MORO



DIPARTIMENTO JONICO IN SISTEMI  
GIURIDICI ED ECONOMICI DEL MEDITERRANEO  
SOCIETÀ, AMBIENTE, CULTURE  
IONIAN DEPARTMENT OF LAW, ECONOMICS  
AND ENVIRONMENT

16  
2020

# QUADERNI DEL DIPARTIMENTO JONICO

ESTRATTO da

I SIMPOSIO DEI DOTTORANDI SUL TEMA  
DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

a cura di

Domenico Garofalo, Paolo Pardolesi, Anna Rinaldi

DOMENICO GAROFALO, PAOLO PARDOLESI, ANNA RINALDI

Il DJSGE e la sfida dello sviluppo sostenibile



EDJ ZIONI  
SGE

ISBN: 978-88-945030-2-9



## DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO

Riccardo Pagano

## DIRETTORI DEI QUADERNI

Caludia Capozza – Adriana Schiedi – Stefano Vinci

## COMITATO SCIENTIFICO

Cesare Amatulli, Massimo Bilancia, Annamaria Bonomo, Maria Teresa Paola Caputi Jambrenghi, Carnimeo Nicolò, Daniela Caterino, Nicola Fortunato, Pamela Martino, Maria Concetta Nanna, Fabrizio Panza, Pietro Alexander Renzulli, Umberto Salinas, Paolo Stefani, Laura Tafaro, Giuseppe Tassielli.

## COMITATO DIRETTIVO

Aurelio Arnese, Danila Certosino, Luigi Iacobellis, Ivan Ingravallo, Ignazio Lagrotta, Francesco Moliterni, Paolo Pardolesi, Angela Riccardi, Claudio Sciancalepore, Nicola Triggiani, Antonio Felice Uricchio (in aspettativa per incarico assunto presso l'ANVUR), Umberto Violante

## COMITATO DI REDAZIONE

Patrizia Montefusco (Responsabile di redazione)  
Federica Monteleone, Danila Certosino,  
Dottorandi di ricerca (Francesca Altamura, Michele Calabria, Marco Del Vecchio, Francesca Nardelli, Francesco Scialpi, Andrea Sestino, Pierluca Turnone)

### Contatti:

Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture

Convento San Francesco – Via Duomo, 259 – 74123 Taranto, Italy

e-mail: [quaderni.dipartimentojonico@uniba.it](mailto:quaderni.dipartimentojonico@uniba.it)

telefono: + 39 099 372382 • fax: + 39 099 7340595

<https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici/edizioni-digitali>



16  
2020 QUADERNI  
DEL DIPARTIMENTO JONICO

I SIMPOSIO DEI DOTTORANDI SUL TEMA  
DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

A cura di  
DOMENICO GAROFALO, PAOLO PARDOLESI, ANNA RINALDI

Redazione a cura di Patrizia Montefusco



Il presente volume è stato chiuso per la pubblicazione in data 31 ottobre 2020 dall'editore "Dipartimento Jonico in Sistemi giuridici ed economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture" dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e messo in linea sul sito <http://edizionidjsge.uniba.it/i-quaderni> ed è composto di 464 pagine.

isbn 978-88-9450-302-9

REGOLAMENTO DELLE PUBBLICAZIONI DEL DIPARTIMENTO JONICO  
IN SISTEMI GIURIDICI ED ECONOMICI DEL MEDITERRANEO:  
SOCIETÀ, AMBIENTE, CULTURE – EDJSGE

**Art. 1. Collane di pubblicazioni del Dipartimento Jonico**

Il Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha tre distinte collane:

- **Collana del Dipartimento Jonico** (d'ora in poi Collana Cartacea), cartacea, affidata alla pubblicazione di una Casa Editrice individuata con Bando del Dipartimento, ospita lavori monografici, atti congressuali, volumi collettanei.
- **Annali del Dipartimento Jonico**, collana di volumi pubblicata on line dal 2013 sul sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici>, ospita saggi, ricerche, brevi interventi e recensioni collegati alle attività scientifiche del Dipartimento Jonico. Gli Annali del Dipartimento Jonico hanno cadenza annuale.
- **Quaderni del Dipartimento Jonico**, collana di volumi pubblicata on line sul sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici>, ospita lavori monografici, atti congressuali, volumi collettanei monotematici.

**Art. 2. Coordinamento delle Collane del Dipartimento Jonico**

È istituito un Coordinamento delle Collane del Dipartimento Jonico formato dai Direttori delle tre collane che dura in carica per un triennio.

Il Coordinamento è diretto dal Direttore del Dipartimento in qualità di Direttore della Collana cartacea, ed è convocato, secondo le necessità, anche su richiesta dei Direttori delle Collane.

La riunione del Coordinamento a discrezione del Coordinatore può essere allargata anche ai componenti dei Comitati Direttivi delle tre collane dipartimentali.

Il Coordinamento approva o rigetta le proposte di pubblicazione dei volumi delle Collane, dopo l'espletamento delle procedure di referaggio da parte dei Direttori e dei Comitati Direttivi. In caso di referaggi con esito contrastante, il Coordinamento decide sulla pubblicazione del contributo, sentito il parere del Comitato Direttivo della collana interessata. Il Coordinamento provvede alla formazione dei Comitati scientifici e dei Comitati Direttivi secondo le modalità stabilite dagli articoli successivi.

**Art. 3. Direttori delle Collane**

La Collana Cartacea è diretta d'ufficio dal Direttore del Dipartimento Jonico che può nominare uno o più condirettori scelti tra i membri del Consiglio di Dipartimento che siano in possesso degli stessi requisiti di seguito elencati per i Direttori degli Annali e i dei Quaderni.

Il/i Direttore/i degli Annali del Dipartimento Jonico è/sono eletto/i dal Consiglio di Dipartimento.

Il/i Direttore/i dei Quaderni del Dipartimento Jonico è/sono eletto/i dal Consiglio di Dipartimento.

L'accesso alle cariche di Direttore degli Annali e dei Quaderni è riservato ai docenti in servizio presso il Dipartimento Jonico ed in possesso dei seguenti requisiti:

- professori ordinari in possesso delle mediane ASN richieste per la partecipazione alle commissioni per le abilitazioni nazionali;
- professori associati in possesso delle mediane ASN per il ruolo di professore ordinario;

- RTI in possesso dell'abilitazione per la II o la I fascia, o in possesso delle mediane ASN per partecipare alle abilitazioni per la II fascia;
- RTB in possesso di abilitazione alla II o alla I fascia.

I Direttori ricevono le istanze di pubblicazione secondo le modalità prescritte dagli articoli seguenti, valutano preliminarmente la scientificità della proposta tenendo conto del *curriculum* del proponente e dei contenuti del lavoro e procedono, nel caso di valutazione positiva, ad avviare le procedure di referaggio.

I Direttori presiedono i lavori dei Comitati Scientifici e Direttivi e relazionano periodicamente al Coordinamento.

I Direttori curano che si mantenga l'anonimato dei revisori, conservano tutti gli atti delle procedure di referaggio, informano sull'esito delle stesse gli autori invitandoli, ove richiesto, ad apportare modifiche/integrazioni, decidono, d'intesa con il Coordinamento, la pubblicazione o meno in caso di pareri contrastanti dei *referees*.

#### **Art. 4. Comitati scientifici**

Ogni collana ha un proprio comitato scientifico composto dai professori ordinari e associati del Dipartimento Jonico.

Il Consiglio di Dipartimento può deliberare l'inserimento nel Comitato Scientifico di studiosi italiani o esteri non appartenenti al Dipartimento Jonico.

#### **Art. 5. Comitati Direttivi**

Ciascuna delle tre Collane ha un Comitato Direttivo formato da professori e ricercatori, afferenti al Dipartimento Jonico, in possesso, per il rispettivo settore disciplinare, delle mediane richieste dall'ASN per il ruolo successivo a quello ricoperto o, se ordinari, per la carica di commissario alle abilitazioni nazionali.

A seguito di invito del Coordinatore delle Collane del Dipartimento Jonico gli interessati presenteranno istanza scritta al Coordinamento che, in base alle indicazioni del Consiglio di Dipartimento, provvederà alla scelta dei componenti e alla loro distribuzione nei tre Comitati Direttivi.

I Comitati Direttivi collaborano con il Direttore in tutte le funzioni indicate nell'art. 3 ed esprimono al Coordinamento il parere sulla pubblicazione nella loro Collana di contributi che hanno avuto referaggi con esiti contrastanti.

#### **Art. 6. Comitato di Redazione**

Le tre Collane sono dotate di un Comitato di Redazione unico, composto da ricercatori, dottori di ricerca e dottorandi, afferenti al Dipartimento Jonico e individuati dai Comitati Direttivi, che, sotto la direzione di un Responsabile di Redazione (professore ordinario, associato o ricercatore), nominato dal Coordinamento delle Collane del Dipartimento Jonico, cura la fase di controllo *editing*, preliminare all'espletamento della procedura di referaggio.

#### **Art. 7. Procedura di referaggio**

Tutte le Collane del Dipartimento Jonico adottano il sistema di revisione tra pari (*peer review*) con le valutazioni affidate a due esperti della disciplina cui attiene la pubblicazione individuati all'interno dei Comitati Scientifici o Direttivi, oppure, ove ritenuto necessario, all'esterno dei predetti Comitati.



La procedura di referaggio è curata dal Direttore della Collana con l'ausilio dei rispettivi Comitati Direttivi.

### **Art. 8. Proposta di pubblicazione**

La proposta di pubblicazione deve essere indirizzata al Direttore della Collana su modulo scaricabile dal sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici>, nel quale il proponente dovrà indicare le proprie generalità e sottoscrivere le liberatorie per il trattamento dei dati personali e per l'eventuale circolazione e pubblicazione on-line o cartacea del lavoro.

Se il proponente è uno studioso "non strutturato" presso una università o centro di ricerca italiano o estero, la proposta di pubblicazione dovrà essere accompagnata da una lettera di presentazione del lavoro da parte di un professore ordinario della disciplina cui attiene la pubblicazione proposta.

Alla proposta di pubblicazione il proponente deve allegare il proprio *curriculum vitae et studiorum* (ovvero rinviare a quello già consegnato in occasione di una precedente pubblicazione) e il file del lavoro in due formati, word e pdf.

Per la pubblicazione sulla Collana Cartacea il proponente dovrà indicare i fondi cui attingere per le spese editoriali.

Le proposte di pubblicazione dovranno attenersi scrupolosamente ai criteri editoriali pubblicati sul sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici/edizioni-digitali/come-pubblicare/criteri-redazionali-1>

Nel caso di non corrispondenza, o di corrispondenza parziale, il Responsabile di Redazione, coadiuvato dal Comitato di Redazione, invierà agli autori le indicazioni cui attenersi per la fase di *editing*.

Nel caso siano previste scadenze, pubblicate sul sito, la proposta dovrà tassativamente entro la data indicata, pena la non ammissibilità della stessa.



## INDICE

DOMENICO GAROFALO, PAOLO PARDOLESI, ANNA RINALDI  
*Il DJSGE e la sfida dello sviluppo sostenibile.* pag.9

### SEZIONE I

#### GOAL N. 3 – SALUTE E BENESSERE

DANIELA LAFRATTA  
*Tutela della salute e processi organizzativi nella sanità pubblica.  
Un approccio al modello just in time nella prospettiva Kaizen.* pag.27

### SEZIONE II

#### GOAL N. 4 – QUALITÀ DELL'ISTRUZIONE

PIERLUCA TURNONE  
*L'idea di uomo nell'Agenda ONU 2030: una riflessione  
antropologico-educativa* « 43

VALENTINA SAMPIETRO  
*Cultura, stile di vita sostenibile* « 55

ROSATILDE MARGIOTTA  
*La parola, strumento per lo sviluppo della democrazia:  
traiettorie pedagogiche* « 71

### SEZIONE III

#### GOAL N. 8 – LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

MICHELE CALABRIA  
*Covid 19 e paralisi del mercato del lavoro tra sospensione*

*della condizionalità e blocco dei licenziamenti* « 85

MICHELE DELEONARDIS

*Lavoro autonomo e lavoro dignitoso nella prospettiva comunitari* « 97

FRANCESCA NARDELLI

*La questione salariale: il dibattito italiano ed europeo* « 109

GIUSEPPE COLELLA

*Promozione del turismo sostenibile in un contesto urbano:  
uno studio esplorativo sul caso Taranto capitale di mare* « 121

#### SEZIONE IV

##### GOAL N. 9 – IMPRESA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

ANNALISA TURI

*Come il fisco può agevolare lo sviluppo sostenibile* « 141

RAFFAELE MUTO

*Bias e Monopoli* « 151

#### SEZIONE V

##### GOAL N. 10 – RIDURRE LE DISEGUAGLIANZE

FEDERICA STAMERRA

*Reddito di cittadinanza e riduzione delle disuguaglianze sociali* « 165

STEFANO ROSSI

*La disciplina lavoristica nel terzo settore* « 175

ALESSIO CARACCIOLO

*L'accesso degli stranieri extra-UE alle prestazioni di assistenza  
sociale* « 191

SONIA MEGGIATO

*Gender mainstreaming: dalle strategie comunitarie alle politiche  
locali* « 205

VALERIA CASTELLI  
*Quote rosa e nuovo codice di autodisciplina per le società  
quotate: l'annosa problematica sociale della disuguaglianza  
di genere* « 221

MARCO DEL VECCHIO  
*Non tradirai la promessa. Il ruolo dei riti juju nelle esperienze  
di tratta delle donne nigeriane* « 227

## SEZIONE VI

### GOAL N. 11 – CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

ANGELO RUGGERI  
*L'innovazione strategica sostenibile nelle organizzazioni museali:  
il caso del MarTa di Taranto* « 241

MAURIZIO MARAGLINO MISCIAGNA  
*La co-creazione di valore nel settore pubblico:  
spunti di riflessione* « 255

## SEZIONE VII

### GOAL N. 12 – CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

ANDREA SESTINO  
*Gli effetti del benessere sociale percepito sull'intenzione di  
acquisto dei prodotti green* « 269

MASSIMO COCOLA  
*La non financial disclosure nel processo di transizione  
dei modelli organizzativi verso una prospettiva social orientated* « 287

FRANCESCO SCIALPI  
*La plastic tax e la sugar tax nella legge di bilancio 2020:  
limiti e prospettive* « 299

ROSA DI CAPUA, PETER A. RENZULLI  
*Modellizzazione delle emissioni di biogas dalle discariche  
di rifiuti solidi urbani: una review della letteratura* « 311

- ROSA DI CAPUA, PETER A. RENZULLI  
*Life cycle assessment di impianti di produzione di biodiesel da fanghi di depurazione: una review bibliografica* « 325
- ROSA DI CAPUA, BRUNO NOTARNICOLA  
*Life cycle assessment di reattori fotovoltaici UV-C/TiO<sub>2</sub> per il trattamento di acque reflue: una review bibliografica* « 337
- ROSA DI CAPUA,  
*Novità normative in materia di economia circolare e simbiosi industriale* « 349

## SEZIONE VIII

### GOAL N. 13 – LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

- CLAUDIA ILARIA SOFIA LOVASCIO  
*Polluter pays principle: un dovere verso le nuove generazioni* « 363
- ERVINA RRUGA  
*Lo standard europeo dei green bonds per lo sviluppo della finanza sostenibile: quale opportunità per l'ambiente?* « 373
- FRANCESCA ALTAMURA  
*Gli strumenti di mercato nella lotta al cambiamento climatico: riflessioni in chiave di analisi economica del diritto* « 389
- NICOLÒ TREGLIA  
*Lo stato dell'arte e i profili evolutivi della fiscalità dei prodotti energetici: dai combustibili fossili alle fonti rinnovabili nell'ottica di una transizione ecologica* « 403

## SEZIONE IX

### GOAL N. 16 – PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

- COSIMA ILARIA BUONOCORE  
*Il possibile contributo dell'arbitrato allo sviluppo sostenibile* « 419

MARIO SANTORO

*La tutela linguistica della persona offesa dal reato nel processo penale italiano*

« 435

DORELLA QUARTO

*La progressiva espansione del patrocinio a spese dello Stato in ambito penale: dall'estensione "in deroga" per le vittime vulnerabili alla preclusione per gli enti*

« 449





Angelo Ruggieri

## L'INNOVAZIONE STRATEGICA SOSTENIBILE NELLE ORGANIZZAZIONI MUSEALI: IL CASO DEL «MARTA» DI TARANTO

### ABSTRACT

Il contributo si interroga sui cambiamenti nelle organizzazioni museali che intraprendono un percorso di innovazione strategica sostenibile, rispondente al Goal 11 (nello specifico ai targets 11.3 e 11.4) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Basata sulla tecnica dell'intervista non strutturata, l'analisi del Museo Archeologico Nazionale di Taranto «MARTA» supporterà la trattazione dimostrando come un modello museale sostenibile possa essere motore di sviluppo e innovazione civica grazie al suo potenziale di inclusione.

The contribution questions the changes in museum organizations that embark on a path of sustainable strategic innovation, meeting the sustainable development Goal 11 (specifically to the targets 11.3 and 11.4) of the UN 2030 Agenda. Based on the unstructured interview technique, the analysis of the National Archaeological Museum of Taranto «MARTA» will support the discussion by demonstrating how a sustainable museum model can be the engine of development and civic innovation thanks to its inclusion potential.

### PAROLE CHIAVE

Innovazione strategica – Modello museale – Sostenibilità

Strategic innovation – Museum model – Sustainability

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. L'organizzazione aperta come modello di innovazione strategica sostenibile – 3. La riorganizzazione dei musei italiani – 4. Metodologia: l'esperienza del MARTA di Taranto – 5. Conclusioni

1. Il saggio si propone di fare luce sul percorso di innovazione strategica sostenibile intrapreso dalle organizzazioni museali, illustrando, nello specifico, l'esperienza del Museo Archeologico Nazionale di Taranto (MARTA). A fronte dei cambiamenti sociali, economici e tecnologici che hanno caratterizzato gli ultimi decenni, i musei hanno gradualmente avviato politiche trasformative del loro *core concept*, riscoprendosi parte attiva nel processo di innovazione sociale e nello sviluppo territoriale, un ruolo che si armonizza concretamente anche al *Goal* 11 dell'Agenda 2030 «Città e comunità sostenibili. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili» e al *Goal* 12 «Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo». La prima parte del saggio fornisce, dunque, un inquadramento teorico del concetto di innovazione strategica sostenibile, evidenziando il sinallagma esistente tra sostenibilità (intesa, nella sua concezione multidimensionale, sia come obiettivo che

come processo) e cambiamento organizzativo. Ciò richiede un livello di coinvolgimento maggiore che raggiunga tutti gli *stakeholders*. In tal senso, la trattazione proseguirà nella descrizione dell'organizzazione aperta come modello di innovazione strategica sostenibile. Tale modello museale può potenzialmente rappresentare un motore di sviluppo ed innovazione civica, grazie al suo potenziale di inclusione, ma può essere anche uno strumento strategico per l'analisi dei processi decisionali. Evidenziando la specifica rispondenza ai *target* 11.3, 11.4, 12.b dell'Agenda 2030<sup>1</sup>, il saggio identifica e fornisce una duplice prospettiva di analisi: da un lato mira a fotografare le logiche gestionali dei musei nazionali italiani, alla luce della riforma sull'organizzazione ed il funzionamento del 2014, dall'altro evidenzia gli impatti delle politiche di innovazione organizzativa (oltre che tecnologica) protese ad un modello museale aperto ed inclusivo, basato sulla partecipazione attiva dei visitatori nonché sul legame di identità tra l'offerta museale ed il patrimonio artistico, storico e culturale di un territorio, rivelando anche un approccio strategico territoriale che possa colmare il gap esistente tra identità e immagine del territorio stesso. La tecnica dell'intervista non strutturata supporterà l'analisi dell'esperienza del museo archeologico nazionale di Taranto (MArTA) lungo il suo percorso di pianificazione strategica «MArTA 3.0», specificamente mirato ad innovare la offerta così come l'immagine del museo, in favore di una maggiore inclusività e capacità di coinvolgimento, grazie anche al rafforzamento del sistema di collaborazioni con i diversi *stakeholders* del territorio.

2. L'imperativo che l'estrema incertezza socioeconomica attuale impone, ininterrottamente e sempre più rapidamente, alle organizzazioni è quello di rinnovare il proprio valore, senza limitarsi solo a crearlo. Questo è, di fatto, il paradigma di cambiamento richiesto alle imprese che, per «sostenere» il proprio vantaggio competitivo, necessitano di rinnovare le proprie condizioni di crescita. È un percorso che richiede capacità di innovazione strategica e che supera l'idea di un'impresa ostinata nell'anteporre in via esclusiva delle opportunistiche logiche di ritorno economico. Questa concezione, infatti, non solo appare arcaica ma potrebbe divenire un vero e proprio freno inibitorio per lo sviluppo, una limitante forma di cecità ai potenziali benefici derivanti da scenari ed orizzonti strategici futuri. Ciò richiede un passaggio dal modello *shareholders-oriented* ad una più ampia visione di tipo *stakeholders-oriented*<sup>2</sup>, in una prospettiva sinergica e di *engagement*, capace di creare valore condiviso (o CSV, *Creating Shared Value*<sup>3</sup>), pur senza trascurare logiche e

---

<sup>1</sup> Assemblea generale ONU, A/Res/70/1, *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, 25 settembre 2015, in [www.unric.org/it/agenda-2030](http://www.unric.org/it/agenda-2030).

<sup>2</sup> R. Maiolini, *L'evoluzione delle relazioni con gli stakeholders*, in M.G. Caroli (a cura di), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale*, FrancoAngeli, 2016, pp. 91 ss.

<sup>3</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, vol. 89, 1-2, 2011.

*performance* strettamente finanziarie. Adottando l'impostazione di Perrini<sup>4</sup>, la creazione di valore condiviso è caratterizzata dai seguenti elementi:

- Adeguata remunerazione per soci e azionisti, garantita da un'attenta gestione dei rischi è associata modelli di governo dell'impresa che sappiano coniugare efficienza con trasparenza, pluralità e tutela delle minoranze;
- migliore e appaganti condizioni di lavoro per i collaboratori, che ne esaltino le competenze e assicurino un ambiente organizzativo improntato alla protezione e promozione della persona e della sua integrità<sup>5</sup>;
- prodotti e servizi innovativi in grado di soddisfare appieno le esigenze, esplicite o inesprese, della clientela, veicolando il messaggio della sostenibilità<sup>6</sup>;
- condivisione della conoscenza e collaborazione di lungo periodo con i fornitori per assicurare rapporti fondati non su una logica di competizione, ma di coevoluzione<sup>7</sup>;
- relazioni chiare e trasparenti con i partner finanziari;
- corretta e responsabile relazione con gli organi di governo e collaborazione alle dinamiche di governo dei processi di crescita in ambito locale e nazionale<sup>8</sup>;
- ruolo propulsivo e innovativo, nella (o nelle) comunità, da parte dell'impresa, in quanto vero e proprio motore di sviluppo e luogo d'innovazione<sup>9</sup>;
- attenzione all'ambiente (e ai diritti delle generazioni future) grazie a pratiche sostenibili orientate alla piena tutela delle risorse naturali (tra cui alcuni fondamentali beni comuni, come l'acqua, l'aria, il suolo) e alla minimizzazione degli impatti associati ai cicli di trasformazione, produzione e consumo.

Tra i diversi portatori d'interesse, il coinvolgimento attivo di istituzioni territoriali assume un rilievo crescente per quelle imprese che intendono fondare la propria attività sui tre pilastri della sostenibilità<sup>10</sup> (sociale, ambientale, economica), integrandoli nelle diverse aree strategiche. Dopotutto, sono queste le logiche alla base della c.d. CSR («*Corporate Social Responsibility*»<sup>11</sup>), quella che Perrini definisce come

---

<sup>4</sup> F. Perrini, *Management. Economia e Gestione delle imprese*, III ed., Egea, Milano 2016, p. 11.

<sup>5</sup> S. Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale dell'impresa*, Giuffrè, Milano 2007.

<sup>6</sup> S. Pivato, N. Misani, A. Tencati, *The impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: the case of organic food*, in *Business Ethics*, vol. 1, 1, pp. 3-12.

<sup>7</sup> E. Valdani, *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, in *Economia & Management*, 3, pp. 51-67.

<sup>8</sup> A. Tencati, L. Zsolnai, *The collaborative enterprise*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 85, 3, 2009, pp. 367-376.

<sup>9</sup> C. Vurro, M.T. Dacin, F. Perrini, *Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: how institutional logics shape cross-sector social partnership*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 90, 4, 2010, pp. 607-621.

<sup>10</sup> J. Elkington, *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*, Capstone, Oxford 1997.

<sup>11</sup> La letteratura di riferimento offre varie e non unitarie interpretazioni del concetto di CSR, s.v. M.S. Schwartz, *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*, Broadview Press, Peterborough, Ontario 2011; A.B. Carrol, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, in *Academy of Management Review*, 4, 1979, pp. 497-505; Id., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, in *Business Horizons*, vol.

«l'integrazione volontaria di obiettivi e pratiche sociali e ambientali nei processi aziendali e nelle relazioni con gli stakeholders (...) il risultato del progressivo riconoscimento, da parte dell'impresa stessa, della necessità di aprirsi al dialogo, alla cooperazione, con il proprio contesto di riferimento al fine di creare valore sostenibile e orientarsi al lungo periodo»<sup>12</sup>. Dalla combinazione dei principi della CSR e delle prospettive della creazione di valore condiviso, scaturisce inevitabilmente un modello di innovazione strategica sostenibile, basato sulla capacità delle organizzazioni di soddisfare bisogni e aspettative dei diversi *stakeholders*, seguendo un approccio collaborativo e proteso a relazioni sostenibili<sup>13</sup>. Risulta, dunque, necessario considerare la dipendenza di persone e organizzazioni, in ragione della molteplicità di risorse offerte, dall'ambiente in cui essi sono inseriti, primo fra tutti il macroambiente<sup>14</sup>. Quest'ultimo è la risultante dell'agire congiunto e interdipendente di un insieme di fattori ambientali che esercitano un impatto variabile e perturbante su settori produttivi e mercati oltre che, come detto, su persone e organizzazioni. Tra i diversi modelli che semplificano la rappresentazione del macroambiente e ne evidenziano la complessità trasformativa, il modello STEEPLE<sup>15</sup> contribuisce a fornire un quadro analitico di sette gruppi di fattori ambientali: sociali, tecnologici, ecologici, economici, politici, legali ed etici, considerando fattori e relazioni di mercato e non. In quest'ottica, l'acuirsi del carattere della complessità e del dinamismo strutturale degli ambienti di riferimento induce al mutamento di equilibri e relazioni, segnato dal passaggio da logiche di tipo competitivo ad approcci sempre più collaborativi, da una più ristretta prospettiva intraorganizzativa (che guarda alle organizzazioni come «sistemi meccanici chiusi»<sup>16</sup>) ad una di tipo interorganizzativo, secondo quello che Von Bertalanffy definì come «approccio sistemico aperto» (o «*open systems theory*»<sup>17</sup>), mutuando dallo studio dei sistemi biologici viventi, caratteristiche di apertura valide anche per i sistemi organizzativi. È opportuno evidenziare che, già al termine degli anni Cinquanta, i ricercatori inglesi Burns e Stalker<sup>18</sup> rilevano l'importanza e la necessità per le organizzazioni di sfidare se stesse per fronteggiare l'instabilità derivante dai cambiamenti ambientali, introducendo nuovi paradigmi stilistici nella leadership,

---

34, 4, 1991, pp. 39-48; F. Perrini, A. Tencati, *Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano 2008; Id., *La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità*, in *Sinergie*, 77, 2008, pp. 23-43.

<sup>12</sup> F. Perrini, *Management. Economia e Gestione delle imprese*, cit., p. 7.

<sup>13</sup> R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press, New Haven, 2007.

<sup>14</sup> Convenzionalmente, dal macroambiente, costituito da variabili esogene e non direttamente controllabili da una singola impresa, occorre distinguere altri due livelli ambientali: il mesoambiente e il microambiente, rispettivamente riferibili all'ambiente interorganizzativo e a quello intraorganizzativo.

<sup>15</sup> H. Thomas, *An analysis of the environment and competitive dynamics of management education*, in *Journal of Management Development*, vol. 26, 1, 2007, pp. 9-21.

<sup>16</sup> G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 62 ss.

<sup>17</sup> L. Von Bertalanffy, *Teoria generale dei sistemi*, tr. it., ILI, Milano 1971.

<sup>18</sup> T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.

caratterizzati da apertura e flessibilità. Proseguendo nella stessa direzione, Butera<sup>19</sup> sostiene l'idea di un modello italiano di organizzazione, economicamente e socialmente competitivo anche sul piano internazionale e fornisce una rappresentazione analitica del graduale percorso di apertura delle imprese verso relazioni più forti con l'ambiente esterno, utilizzando l'immagine del passaggio «dal castello alla rete», due metafore del concetto di struttura che rendono chiara l'idea di come i confini delle organizzazioni si siano progressivamente sfumati. Organizzazioni così concepite, segnate da una forte capacità di *engagement*<sup>20</sup>, assumono la bivalente funzione di innovazione (civica, strategica e tecnologica) e di sviluppo socioeconomico, generato dalla responsabilità delle stesse organizzazioni nella compartecipazione alla costruzione del benessere sociale e comunitario<sup>21</sup>. La loro continua interazione con il macroambiente non si limita più ad essere una mera sollecitazione per le organizzazioni, finalizzata in via esclusiva a colmare un gap strategico bensì diventa, in perfetta sintonia con i principi dell'Economia della collaborazione<sup>22</sup>, una concreta opportunità di sviluppo sostenibile<sup>23</sup> tanto per l'impresa quanto per la comunità di cui essa è parte integrante.

3. Risulta fondamentale rilevare come i modelli e le pratiche di tipo aziendalistico si coniughino perfettamente anche ai musei allorché definiscono strumenti strategici, strutture organizzative e modelli di gestione. Difatti, sebbene i musei abbiano finalità istituzionali eminentemente culturali, è proprio nella gestione di esse che si individua la necessità di definire l'azienda-museo (o museo-impresa) come la «dimensione economica del museo-istituto»<sup>24</sup>. Il museo-impresa svolge attività economica, poiché nell'attuazione dei propri obiettivi strategici, si ritrova inevitabilmente a gestire risorse di diversa natura, opera, dunque, «in una logica di continua creazione di valore economico»<sup>25</sup>. Peraltro, al pari di un'azienda, è concepito come sistema dinamico e

---

<sup>19</sup> F. Butera, *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, FrancoAngeli, Milano 2005

<sup>20</sup> R. Maiolini, *L'evoluzione delle relazioni con gli stakeholders*, in M.G. Caroli (a cura di), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale*, cit., pp. 89-90.

<sup>21</sup> J. Whitehurst, *L'organizzazione aperta*, tr. it., Garzanti, Milano 2016.

<sup>22</sup> C. Manzo, F. Ramella, *L'economia della collaborazione*, Il Mulino, Bologna 2019.

<sup>23</sup> «[A] development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs»: questa la definizione di sviluppo sostenibile fornita dalla WCED nel rapporto del 1987 «Our common future», c.d. rapporto Brundtland.

<sup>24</sup> Cfr. S. Bagdadli, *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano 2000; A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995; P. Dubini, *Dimensione economica e dimensione culturale: un rapporto dialettico*, in P. Dubini, F. Montanari, A. Cirrincione, *Management delle aziende culturali*, Egea, Milano 2017, p. 107 ss.

<sup>25</sup> E. Rullani, S. Vicari (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano 1999.

complesso, cognitivo ed aperto<sup>26</sup> poiché instaura legami con altre organizzazioni, intrattenendo relazioni continue con l'ambiente esterno. D'altronde, economicità, efficacia ed efficienza trovano particolare applicabilità e fondamento anche nelle organizzazioni museali che, per loro connotazione, acquisiscono tali principi sia da teorie economico-manageriali, sia da criteri amministrativistici e costituzionali<sup>27</sup>. Risultano, dunque, largamente mutuabili anche ai musei le analisi legate ai cambiamenti organizzativi e strategici (*supra*, § 2), avvalorati dall'ulteriore funzione di innovazione civica e crescita socioculturale. Occorre inoltre evidenziare come, negli ultimi anni, i musei italiani abbiano subito radicali cambiamenti, mirati a fronteggiare, con azioni trasformative, la necessaria riorganizzazione del MiBACT (ministero dei beni e delle attività culturali e per il turismo), oggetto, nel 2014, del poderoso ridisegno delle sue attività, apportato dalla c.d. «riforma Franceschini»<sup>28</sup> (tab. 1).

TAB. 1 – OBIETTIVI DELLA RIFORMA FRANCESCHINI

<i>Criticità</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mancanza di integrazione tra le due aree del Ministero, cultura e turismo</li> <li>– Eccessiva ridondanza delle linee di comando tra centro e periferia</li> <li>– Paralisi dell'amministrazione centrale, frenata dalla spending review</li> <li>– Cronica carenza di autonomia dei musei italiani,</li> <li>– Ritardo del Ministero nelle politiche di innovazione e di formazione</li> </ul>
<i>Linee d'azione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assicurare l'integrazione tra le due aree del Ministero, cultura e turismo</li> <li>– Risolvere l'“ingorgo” burocratico dovuto alla moltiplicazione di linee di comando ed ai conflitti tra direzioni regionali e soprintendenze</li> <li>– Ammodernare la struttura centrale</li> <li>– Valorizzare i musei italiani</li> <li>– Valorizzare le arti contemporanee</li> <li>– Rilanciare le politiche di innovazione e di formazione del personale</li> </ul>

<sup>26</sup> P. Pisoni, *L'impresa come sistema sociale aperto*, in Aa.Vv., *Lezioni di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino 1996, pp. 3-4; M. Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, FrancoAngeli, Milano 2014, p. 33.

<sup>27</sup> Il riferimento a tali criteri è presente nella costituzione italiana, al II comma dell'art. 97 (c.d. *principio del buon andamento*). Ancor più espressamente, l'art. 1 della legge n. 241 del 7 agosto 1990 stabilisce che «L'attività amministrativa (...) è retta da *criteri di economicità, di efficacia e di pubblicità*».

<sup>28</sup> Cfr. D.P.C.M., 29 agosto 2014 n. 171, (G.U. Serie Generale n. 274 del 25 novembre 2014); D.M., 23 dicembre 2014 (G.U. Serie Generale n. 57 del 10 marzo 2015).

<i>Obiettivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Potenziare i collegamenti tra gli uffici dei settori cultura e turismo<sup>29</sup>, dotando le direzioni regionali, trasformate in uffici di coordinamento amministrativo, di specifiche competenze in materia di turismo, rafforzando l'interazione con regioni ed enti locali, nonché di promozione delle attività culturali (es. realizzazione di itinerari e percorsi culturali e paesaggistici di valenza turistica)</li> <li>b. Ripensamento e snellimento dell'amministrazione sia a livello centrale che periferico</li> <li>d. Assicurare il mantenimento del legame dei musei con il territorio e con le Soprintendenze e fatte salve le prioritarie esigenze di tutela ed unitarietà del patrimonio culturale nazionale</li> <li>e. Riconoscere piena dignità all'arte e all'architettura contemporanea e alla riqualificazione delle periferie urbane, istituendo l'apposita direzione «Arte e architettura contemporanee e periferie urbane»</li> <li>f. Colmare le lacune dovute ai ritardi nei settori dell'innovazione e della formazione, mediante la creazione di un'apposita direzione generale per l'educazione e la ricerca, per assicurare la realizzazione di adeguati percorsi formativi, anche d'intesa con le regioni.</li> </ul>
------------------	--

FONTE: elaborazione dell'autore, adattata da [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it), *Verso un nuovo MiBACT. La riorganizzazione del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo*, 2014.

La visione innovativa di tale riorganizzazione parte da una nuova definizione di museo, allineandosi perfettamente agli standard internazionali dettati dall'ICOM, *International Council of Museums*<sup>30</sup> (tab. 2).

TAB. 2 – ALLINEAMENTO DELLA DEFINIZIONE DI MUSEO

<i>Definizione e missione del museo (Capo I, art. 1, D.M., MiBACT, 23-12-2014)</i>	<i>Definizione fornita dall'ICOM (XXII Assemblea generale, Vienna 2007)</i>
Il museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che	A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches,

<sup>29</sup> Legge 29 luglio 2014 n. 106, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, recante disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo (G.U. Serie Generale n. 175 del 30 luglio 2014)

<sup>30</sup> ICOM's Executive Board, *Museum Definition, Prospects and Potentials (MDPP) report and recommendations*, 2018

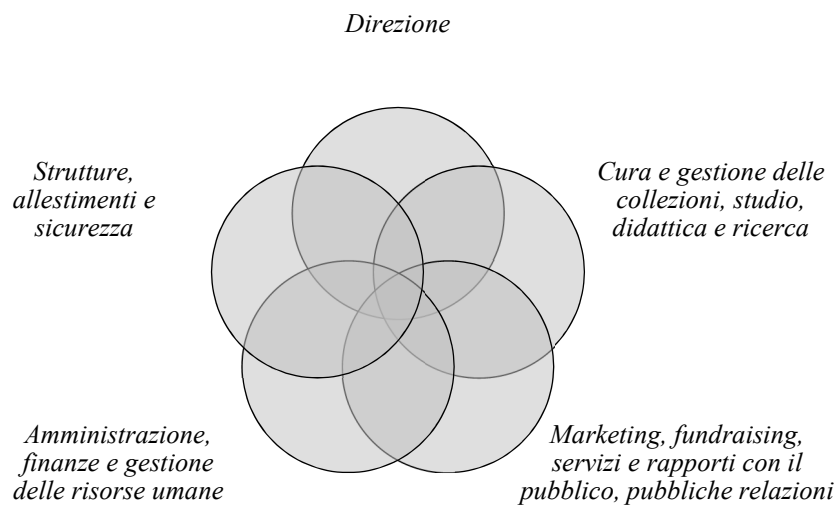
riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone ai fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica.	communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.
---	--

FONTE: elaborazione dell'autore.

In particolare, l'istituzione dei musei dotati di autonomia speciale<sup>31</sup> è segnata da un'innovazione nell'assetto organizzativo, necessaria al loro funzionamento; la normativa di riferimento (v. tab. 1), introduce, in tal senso, le nuove aree funzionali museali (fig. 1) e gli organi di governance (tab. 3), cui spettano i compiti di:

- a) garantire lo svolgimento della missione del museo;
- b) verificare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia dell'attività del museo;
- c) verificare la qualità scientifica dell'offerta culturale e delle pratiche di conservazione, fruizione e valorizzazione dei beni in consegna al museo<sup>32</sup>.

FIG. 1 – AREE FUNZIONALI INTRODOTTE DALLA RIFORMA



FONTE: elaborazione dell'autore.

TAB. 3 – ORGANI

<sup>31</sup> Ad oggi, gli istituti e i luoghi della cultura assegnati a musei e parchi archeologici dotati di autonomia speciale sono quaranta (in principio, la riforma ne annoverava solo venti fra cui, già allora, il MArTA di Taranto), cfr. all. 2, D.M., 28 gennaio 2020 (G.U. Serie Generale n. 58 del 07 marzo 2020)

<sup>32</sup> Capo I, art. 9, co. 2, D.M., MiBACT, 23 dicembre 2014.



<i>Organi</i>	<i>Composizione</i>	<i>Compiti</i>
<i>Direttore</i>	Incarico conferito ex art. 14, co. 2-bis, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2014, n. 106 <sup>33</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elabora il progetto di gestione</li> <li>– Stabilisce importo dei biglietti d'ingresso e orari di apertura</li> </ul>
<i>Consiglio di amministrazione</i>	Direttore; quattro membri designati dal MiBACT	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determina linee di ricerca e indirizzi tecnici</li> <li>– Adotta e modifica lo statuto del museo</li> <li>– Approva la carta dei servizi e il programma di attività annuale e pluriennale</li> <li>– Approva bilancio di previsione e consuntivo</li> <li>– Approva gli strumenti di verifica dei servizi in concessione</li> </ul>
<i>Comitato scientifico</i>	Direttore; un membro per ognuno dei seguenti designanti: - MiBACT; - consiglio superiore per i beni culturali e paesaggistici; - regione; - comune (sede del museo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svolge funzione consultiva del direttore sulle questioni di carattere scientifico</li> <li>- Predisporre relazioni annuali di valutazione dell'attività museale</li> <li>- Verifica e approva i progetti editoriali del museo e, d'intesa con il CdA, le politiche di prestito e pianificazione delle mostre</li> <li>- Si esprime sullo statuto del museo e sulle relative modificazioni</li> </ul>
<i>Collegio dei revisori dei conti</i>	Tre membri effettivi di cui un funzionario del ministero dell'economia e delle finanze (con funzioni di presidente); due membri supplenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Svolge attività relative al controllo di regolarità amministrativo-contabile</li> <li>b. Si esprime sullo statuto del museo e sulle relative modificazioni</li> </ul>

FONTE: elaborazione dell'autore.

4. La ricerca condotta mette in luce, difatti, l'esistenza di un rapporto tra innovazione organizzativa ed innovazione civica e sociale, in seguito anche ai profondi

<sup>33</sup> «con procedure di selezione pubblica, per una durata da tre a cinque anni, a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali e in possesso di una documentata esperienza di elevato livello nella gestione di istituti e luoghi della cultura»

mutamenti apportati dalla riforma Franceschini (*supra*, § 3). Lo strumento metodologico dell'intervista non strutturata<sup>34</sup>, discorsiva e convenzionale<sup>35</sup>, supportata da una consistente raccolta di documenti pubblici e istituzionali<sup>36</sup>, ha consentito di comporre uno studio di caso<sup>37</sup> che fa emergere integralmente (senza limiti prestabiliti, legati invece all'uso di tecniche standardizzate<sup>38</sup>) l'esperienza di uno dei primi musei italiani dotati di autonomia speciale, il Museo Archeologico Nazionale di Taranto (meglio noto con l'acronimo «MARTA»), nel percorso di cambiamento strategico chiamato «MARTA 3.0». Per fornire una dimensione multiprospettica dell'analisi svolta, l'intervista è stata condotta mantenendo come direttrici tre declinazioni del concetto di innovazione – tecnologica, strategico-organizzativa e civico-sociale – ed è stata rivolta a tre soggetti che, a diverso titolo, operano presso il MARTA: (i) la direttrice, (ii) una funzionaria, (iii) il responsabile del fab lab del museo.

Per la sua connotazione di museo di sito e non di collezione, tutto ciò che è esposto al MARTA proviene dal territorio. Questa caratteristica assegna al museo archeologico tarantino un ruolo di «testa di ponte nel Mediterraneo» per un modello museale inclusivo e partecipato dalla comunità. Si tratta, invero, di un modello museale che apre le sue teche al territorio, superando il paradigma del «museo-noia», divenendo un volano di sviluppo alternativo/complementare alla grande industria e all'inquinamento ambientale che da diversi decenni costituisce l'immagine del capoluogo pugliese. Si tratta di una concezione che guarda non solo al visitatore-turista, ma che mette al centro il visitatore-cittadino, quale parte del territorio e della comunità, che diviene protagonista e comproprietario del patrimonio artistico e culturale valorizzato dal MARTA. In tal senso, la *vision* è quella di un «museo di e per tutti (anche per i non addetti ai lavori)» e sostiene l'idea di un'accessibilità a 360°, che non si limiti alle sole diversabilità ma che, più genericamente, ponga l'interrogativo su quanto i contenuti di accesso alle opere e ai reperti esposti siano facilmente comprensibili a tutte le categorie di pubblico. L'obiettivo è anche quello di colmare un *bias* cognitivo: di fatto, la finalità non è quella di volgarizzare i beni culturali quanto, invece, di educare al patrimonio culturale passando per una semplificazione di tutti i suoi riferimenti descrittivi. Fondamentale pertanto è il ruolo della comunicazione da parte del museo, che

---

<sup>34</sup> Cfr. P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Milano 2015, p. 77 ss.; F. Lucidi, F. Alivernini, A. Pedon, *Metodologia della ricerca qualitativa*, Il Mulino, Milano 2008, p. 57; E. Granot, T.G. Brashear, P.C. Motta, *A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research*, in *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, 7, 2012, pp. 547-553.

<sup>35</sup> Cfr. M. Cardano, *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Milano 2011, p. 147 ss.; Id., *L'intervista discorsiva*, in M. Cardano, F. Ortalda, *Metodologia della ricerca psicosociale*, Utet, Novara 2017, pp. 214-215.

<sup>36</sup> Cfr. P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, III. Le tecniche qualitative*, cit., p. 122 ss.; F. Lucidi, F. Alivernini, A. Pedon, *Metodologia della ricerca qualitativa*, cit., p. 77 ss.

<sup>37</sup> Cfr. R.K. Yin, *Case study research. Design and methods. Fifth edition*, Sage, Thousand Oaks, California 2014; F. Lucidi, F. Alivernini, A. Pedon, *Metodologia della ricerca qualitativa*, cit., p. 71 ss.

<sup>38</sup> A. Marradi, *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Milano 2007, p. 90 ss.

nell'ultimo anno si è dotato di una nuova identità visiva e di un nuovo *pay off*<sup>39</sup> (fig. 2), «*past for future*» espressione chiara della consapevolezza che non c'è innovazione senza un adeguato recupero della tradizione; un sinallagma racchiuso nel pensiero di Riccardo Francovich, secondo cui occorre comunicare quotidianamente alla gente che l'archeologia «non serve solo a capire il passato ma a costruire il presente e il futuro»<sup>40</sup>, intervenendo non solo nella ricostruzione dei valori tradizionali locali bensì connettendo questi ad una più sostenibile tutela dei beni culturali, in una prospettiva di pianificazione urbana.

FIG. 2 – IL PASSAGGIO AL NUOVO LOGO DEL MArTA



FONTE: confronto elaborato dall'autore, basato su materiali forniti dalla direzione del MArTA.

L'immagine che gli intervistati associano al MArTA è quella di una vera e propria «agorà del XXI secolo», di un museo inclusivo e comunitario, partecipato e connesso al territorio<sup>41</sup>; il ruolo del museo si rivela polivalente, in quanto si assume la responsabilità di molteplici missioni sociali: centro di educazione, di ricerca e di formazione, progetto di territorio e strumento di *governance* territoriale (quale veicolo sostenibile di innovazione civica e di riscatto socioculturale), testimone di valori e depositario di quel legame identitario<sup>42</sup> appartenente a Taranto ed alle sue origini magnogreche, hub di rigenerazione e riqualificazione urbana, motore di sviluppo e co-progettazione con gli *stakeholders* locali. La poliedrica funzione sociale del museo è sostenuta dal percorso di innovazione strategica intrapreso con il progetto MArTA 3.0,

<sup>39</sup> Il *pay off* è la sintesi dei valori aziendali, una frase concisa e simbolica che accompagna e identifica il brand di un'azienda, rendendola immediatamente riconoscibile ed esplicitandone la cultura.

<sup>40</sup> G. Piccini, *Francovich a Siena*, in Aa.Vv., *Riccardo Francovich e i grandi temi del dibattito europeo. Archeologia, storia, tutela, valorizzazione, innovazione*, Edizioni all'Insegna del Giglio, Firenze 2011.

<sup>41</sup> Cfr. R.A. Boschma, *Proximity and Innovation: a critical assessment*, in *Regional Studies*, vol. 39, 1, pp. 61-74; F. Ramella, *Innovazione e sviluppo locale*, in *Sociologia dell'innovazione economica*, Il Mulino, Milano 2013, p. 229.

<sup>42</sup> Cfr. P. Dubini, *Il valore identitario*, in P. Dubini, F. Montanari, A. Cirrincione, *Management delle aziende culturali*, cit., p. 116 ss.

finanziato dal programma operativo nazionale cultura e sviluppo (FESR 2014-2022)<sup>43</sup>. Tale progetto mira a trasformare ed integrare l'offerta museale, servendosi di importanti innovazioni tecnologiche (tab. 4), erogando nuovi e più interattivi contenuti che prevedano il coinvolgimento emotivo e la partecipazione attiva del visitatore, non più mero target nelle politiche di marketing del museo stesso. Tra gli obiettivi strategici legati al MArTA 3.0 vi è una più ampia visione protesa ad un processo di riqualificazione e rilancio del museo che possa riflettersi sul contesto socioculturale dell'area tarantina, collocandosi in un processo evolutivo del territorio in grado di rigenerarsi in maniera più sostenibile. L'utilizzo di tecnologie digitali supporta l'erogazione dell'offerta museale migliorando l'esperienza del visitatore, rendendola più immersiva, in un'ottica inclusiva di accessibilità (cognitiva o fisica), considerando le esigenze di soggetti diversamente abili, altrimenti esclusi.

TAB. 4 – FASI DEL PROGETTO MArTA 3.0

<i>Fasi</i>	<i>Tecnologie coinvolte</i>
<i>Fase 1.</i> Infrastrutturazione tecnologica e digitale del backoffice e degli ambienti del museo	Wi-Fi; rete intranet; software gestionale specifico; inventario digitale; storage condiviso; stampa 3D
<i>Fase 2.</i> Digitalizzazione dell'esperienza museale	RFID; QR-Code; realtà aumentata
<i>Fase 3.</i> Esperienza digitale all'esterno del museo	Piattaforma digitale (sito web); stampa 3D; smart wearable (occhiali e cuffie 3D)
<i>Fase 4.</i> Istituzione di un fab lab	Stampa 3D

FONTE: elaborazione dell'autore, basata su documenti forniti dalla direzione del MArTA.

I risultati attesi dal perseguimento degli obiettivi strategici del progetto MArTA 3.0 sono evidentemente: (i) una più efficiente gestione e promozione del museo; (ii) l'evoluzione dell'offerta museale, (iii) l'incremento del numero di visitatori (in particolare locali), (iv) il miglioramento dell'accessibilità; (v) il rafforzamento di politiche di dialogo e cooperazione con il territorio e la comunità<sup>44</sup> (enti pubblici, scuole, associazioni, privati...).

<sup>43</sup> S.v. *Il museo MArTA 3.0: procedura di gara per l'affidamento dei servizi di catalogazione, digitalizzazione 2D-3D e realizzazione di un archivio digitale* in [ponculturaesviluppo.beniculturali.it](http://ponculturaesviluppo.beniculturali.it), 2019

<sup>44</sup> M. Carta, *L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano 2002.

In particolare, la creazione del MArTA Lab, il fab lab del museo<sup>45</sup>, risulta essere la prima esperienza di un museo archeologico statale italiano in tal senso<sup>46</sup>. Questo laboratorio di artigianato digitale si serve di stampanti e scanner 3D, nonché di macchine a taglio laser, costituendo un laboratorio attivo che punta, in linea con gli altri obiettivi del progetto, ad un maggiore coinvolgimento e protagonismo del visitatore (inclusi anche studenti e ricercatori). Sono cinque le finalità che questa fabbrica creativa si pone di realizzare:

- a. espositiva, all'interno e all'esterno degli spazi museali, per una maggiore disseminazione di copie perfette dei reperti sul territorio, un'operazione che non sarebbe ovviamente possibile con le sole opere originali;
- b. didattica, grazie alla capacità delle tecnologie 3D di riprodurre i reperti fedelmente rispetto agli originali (ma basso costo) per facilitarne lo studio e l'analisi dei dettagli. Rientra in questa finalità di supporto didattico anche la costruzione di un racconto legato a opere specifiche (*storytelling*);
- c. conservativa, in ragione della particolare applicabilità della stampa 3D a più precise operazioni di restauro e/o ricostruzione di porzioni di opere;
- d. inclusiva, alla luce del fatto che un reperto riprodotto in stampa 3D ha un valore irrisorio e certamente non paragonabile all'originale; ciò consente di poter fornire un approccio multisensoriale (legata al tatto, ad esempio) che può migliorare, in termini di accessibilità, l'esperienza dei visitatori (diversabili in primis);
- e. promozionale, poiché la riproduzione 3D di opere e reperti potrebbe essere utilizzata per scopi meramente comunicativi e di marketing, oltre che di *merchandising* di gadgets del museo.

5. All'esito della ricerca condotta, emerge che l'esperienza del MArTA Lab e, più in generale, tutti gli obiettivi inclusi nel progetto MArTA 3.0 sono valorizzati e rafforzati dalla presenza di una fitta e multiforme rete di collaborazioni e partnership già avviate dal museo tarantino con i più diversi attori sociali (comune di Taranto, ASL, scuole, università, teatri, confcommercio, associazioni culturali e musicali). In particolare, il protocollo d'intesa stipulato dal museo con il commissario straordinario per gli interventi urgenti di bonifica, ambientalizzazione e riqualificazione di Taranto, ha permesso di avviare una collaborazione tecnico-scientifica, secondo le rispettive competenze, finalizzata allo sviluppo e alla crescita intelligente dell'area tarantina. Inoltre, la sinergica cooperazione con licei e scuole locali ha permesso di costruire delle

---

<sup>45</sup> Cfr. C. Manzo, F. Ramella, *L'economia della collaborazione*, cit., p. 155 ss.; D. Palmiotti, *Nel museo nazionale di Taranto anche una «fabbrica creativa»*, in *ilsole24ore.com*, 2015

<sup>46</sup> L'altra esperienza è quella del MUSE Lab, il fab lab del museo delle scienze di Trento che però non è, evidentemente, un museo archeologico; s.v. [fablab.muse.it](http://fablab.muse.it)

mappe di comunità<sup>47</sup> del territorio tarantino che, in una prospettiva di coprogettazione, hanno permesso di evidenziare la conoscenza e la percezione dello stesso da parte di alunni e studenti, quali cittadini più giovani e futuro della città. L'approccio trasformativo adottato dal MArTA, sebbene sull'onda di una riorganizzazione a livello normativo nazionale, aiuta a comprendere come le logiche della sostenibilità siano capaci di far convergere le tre declinazioni dell'innovazione che hanno diretto le interviste svolte (*supra*, § 4). La ricchezza collaborativa del MArTA risulta essere benefica per la sua organizzazione in quanto consente al museo stesso di affermarsi quale solido ed autorevole riferimento territoriale, capace di fornire nuovi e più sostenibili scenari di sviluppo sociale e urbano. Da tale considerazione si palesa, dunque, non solo la particolare applicabilità degli strumenti e dei modelli di innovazione strategica nelle organizzazioni museali ma, ancor più evidentemente, l'imprescindibile correlazione fra questi e gli obiettivi di sostenibilità inclusi nell'agenda 2030, facenti capo a cinque colonne portanti, c.d. «cinque p»: persone, pianeta, prosperità, pace e collaborazione.

Il limite a questa ricerca è insito nella consapevolezza che l'adozione delle succitate politiche innovative e di inclusione incontrano due necessità: un orientamento turistico più ampio e sistemico che concretamente coinvolga tutti gli agenti economici e istituzionali ma anche enormi risorse finanziarie con la necessità di elevati investimenti tanto in ricerche di mercato quanto in nuove tecnologie ed infrastrutture (con l'ulteriore esigenza di una maggiore risposta da parte della comunità). A tal fine, le future prospettive di ricerca potrebbero concentrarsi sia sull'analisi delle conseguenze di questo nuovo approccio strategico-organizzativo sul marketing museale e territoriale sia sullo studio di strumenti innovativi di raccolta fondi valide per tutti i musei, con o senza autonomia speciale.

Un particolare ringraziamento è rivolto alla Dott.ssa Eva Degl'Innocenti, attuale direttrice del MArTA, alla Dott.ssa Anna Consonni, funzionaria archeologa del museo e al Dott. Ubaldo Betocchi, responsabile del MArTA Lab, oltre che per la disponibilità e l'imprescindibile apporto alla ricerca riportata nel presente saggio, per il loro esempio di leadership territoriale, frutto di un quotidiano impegno nella costruzione di un futuro sostenibile per la città di Taranto

---

<sup>47</sup> A. Summa, *La percezione sociale del paesaggio: le mappe di comunità*, in *Il progetto dell'urbanistica per il paesaggio. XII conferenza nazionale società degli urbanisti*, Bari 2009.