

5 febbraio 2020 12:00

[Patrimonio quo vadis] Pubblico nei musei statali: una questione di governance?



Il MIBACT ha [pubblicato](#) di recente i risultati relativi al numero dei visitatori dei musei statali nel 2019; dei trenta musei più visitati, 23 sono musei autonomi, cui si aggiungono il Colosseo e Pompei. “A qualche anno dalla riforma dei musei - ha commentato il ministro Franceschini - i risultati straordinari si vedono sempre di più grazie al lavoro dei direttori e di tutto il personale. Più incassi vogliono dire più risorse per tutela e ricerca, servizi museali. Andremo avanti sul percorso dell’innovazione”.

Dal 2014, i 400 musei statali italiani sono oggetto di un significativo cambiamento istituzionale, all’interno della cd riforma Franceschini, che ha affidato loro la responsabilità della valorizzazione del patrimonio. Come è noto, 37 di loro, i musei autonomi, hanno la possibilità di gestire direttamente i ricavi da biglietteria, attivare sponsorizzazioni, sviluppare la propria politica culturale.

L’istituzione dei musei autonomi (nel 2014, nel 2016 e nel 2019) ha comportato un bando internazionale per i direttori, la costituzione di una commissione internazionale che ha vagliato le candidature, la nomina dei direttori, la costituzione di consigli d’amministrazione e di comitati scientifici a nomina pubblica. I direttori sono stati nominati per quattro anni, con possibilità di essere confermati per un secondo mandato; comitati scientifici e CdA sono stati nominati per cinque anni e rinnovabili; i direttori sono esplicitamente misurati sulla loro capacità di realizzare politiche di valorizzazione.

La riforma rappresenta evidentemente una discontinuità significativa rispetto a una tradizione e ad una narrazione della gestione del patrimonio che mettono al centro l’attività di conservazione. Attorno ad essa si è creato un ampio dibattito, che non ha interessato esclusivamente il mondo dei professionisti e della politica,

sull'impatto della riforma sui destini del patrimonio culturale nazionale, sull'attenzione alla valorizzazione a scapito della tutela, sull'enfasi attribuita ai musei rispetto ad altre componenti del patrimonio, in particolare archivi e biblioteche, e più in generale sui modi di creare valore materiale e immateriale attorno al patrimonio. Il tema ha grande rilevanza non solo nazionale; basti ricordare il processo in corso di stesura della nuova definizione di museo da parte di ICOM.

Anche se è ancora presto per rispondere a tutti questi quesiti, data la giovinezza della riforma e la mancanza di dati storici sufficienti per analisi approfondite, è possibile oggi fornire, sulla base della letteratura scientifica in campo manageriale e dei dati disponibili, alcuni elementi ulteriori di riflessione sull'effetto della riforma sul numero di visitatori in questi "nuovi" musei.

In primo luogo, la letteratura manageriale pone crescente attenzione sulla relazione fra funzionamento degli organi di governo e efficacia organizzativa nelle imprese e nelle organizzazioni no profit e suggerisce di prestare particolare attenzione all'impatto della varietà di competenze di amministratori e organi di governo sui risultati (Bradshaw, Murrey, and Wolpin 1992; Rentschler, 2004; Cornforth, 2012; Ostrower and Stone, 2006 e 2010; Dubini e Monti, 2018). Partendo da questa letteratura e sulla scia di alcune recenti riflessioni attorno alla riforma (Forte 2015; Casini 2016; Baia Curioni 2018; Volpe 2018; Pangallozzi 2019 Leva et al 2019), abbiamo voluto provare a rispondere alle seguenti domande: in che modo il capitale umano dei direttori impatta il numero dei visitatori? Quale è il contributo della varietà delle competenze dei membri del consiglio d'amministrazione? Come si correlano competenze del direttore e del CdA nell'influenzare i risultati in termini di visitatori complessivi?

Il nostro campione è rappresentato dai primi 30 musei istituiti fra il 2015 e 2016. I curricula dei direttori sono stati classificati per mettere in evidenza esperienze curatoriali e manageriali pregresse, la nazionalità, l'esperienza all'interno del Ministero, le esperienze internazionali, in modo da rappresentare così il capitale umano dei direttori; allo stesso modo, i curricula dei membri dei consigli d'amministrazione sono stati classificati e ricondotti a profili di competenza diversi (Curatori, Controller, Manager culturali, Persone influenti, Esperti). Successivamente, abbiamo creato un indice di varietà di competenze presenti all'interno del consiglio sulla base della varietà di profili presenti in ciascun curriculum e all'interno dei CdA. Inoltre, abbiamo considerato la possibilità che il direttore o i membri del consiglio di amministrazione facessero parte di più CdA in ambito culturale. Infine, attraverso una analisi statistica di regressione, abbiamo verificato se il capitale umano del direttore e l'interazione fra questo e il mix di competenze presenti all'interno del consiglio di amministrazione fossero correlati alla variazione nel numero di visitatori complessivi tra il 2016 e il 2018.

Il risultato principale del nostro lavoro è che la varietà di competenze premia, anche dopo aver controllato per alcune caratteristiche dei musei e dei direttori. La diversità in termini di profili all'interno del consiglio di amministrazione ha un impatto positivo e significativo sull'incremento dei visitatori dei rispettivi musei. Per quanto riguarda il capitale umano dei direttori, l'esperienza curatoriale del direttore ha un impatto positivo in presenza di consigli d'amministrazione caratterizzati da diversità di competenze, se confrontata con direttori senza esperienza curatoriale. La nazionalità del direttore, che ha catturato molta attenzione nel dibattito pubblico, non ha impatto sull'incremento del numero di visitatori registrato nel periodo considerato. Invece, l'esperienza internazionale del direttore in presenza di un consiglio d'amministrazione con diverse competenze determina un risultato significativamente positivo da un punto di vista statistico sull'incremento di visitatori, se confrontato con un direttore che non ha questo

tipo di esperienza. Infine, la molteplicità di incarichi istituzionali da parte dei membri del consiglio d'amministrazione ha un effetto positivo sul numero di visitatori solo in presenza di consigli d'amministrazione omogenei in termini di competenze rispetto a consigli di amministrazione con competenze diversi.

La possibilità che i direttori siano effettivamente agenti di cambiamento (come può essere il caso di direttori con competenze internazionali) è favorita dalla presenza di un consiglio d'amministrazione portatore di competenze diverse e complementari rispetto al direttore. In organizzazioni conservative e fortemente regolamentate, come è il Ministero, questa complementarietà può ridurre i rischi di conflitto e alimentare relazioni di fiducia all'interno dell'organizzazione. Lo stesso effetto delle competenze presenti in seno al consiglio si verifica con riferimento alle competenze di curatela del direttore. Anche se in via preliminare, una delle risposte al (talvolta partigiano) dibattito sulla nazionalità dei direttori può essere la seguente: non conta se il direttore sia Italiano o straniero; quello che conta è la sua esperienza internazionale e che questa sia messa nelle condizioni di essere valorizzata nell'interazione con un consiglio di amministrazione che abbia una diversità di profili al suo interno. Inoltre, i risultati confermano la necessità di pensare alla governance di queste istituzioni da una prospettiva che contempli la scelta del direttore, del consiglio di amministrazione e la loro interazione alla luce delle competenze che questi organi portano, in modo da valorizzare al massimo il capitale umano del direttore e l'efficacia della sua azione, all'interno di un quadro normativo e di risorse che ne valorizzi a pieno l'autonomia e poi ne verifichi i risultati rispetto agli obiettivi.

A causa del breve intervallo di tempo considerato rispetto alla portata del cambiamento e al suo impatto su una organizzazione articolata e complessa quale il MIBACT, i risultati sono di natura esplorativa e prevalentemente descrittiva e necessitano di essere integrati in più direzioni.

Ad esempio, ci siamo concentrati sull'interazione fra direttore e consiglio, ma parimenti importanti sono le relazioni fra musei e direzione centrale del Ministero, fra direttore e personale del museo e fra direttore e comitato scientifico, che devono ancora essere indagate. In particolare, è noto che non tutte le posizioni della pianta organica dei musei sono occupate; data la composizione del personale dei musei, è realistico immaginare che il numero dei visitatori sia condizionato dai fabbisogni di personale.

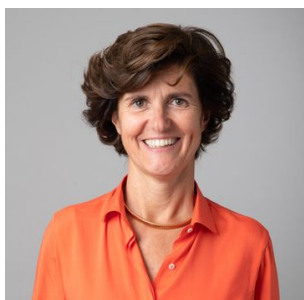
Inoltre, intendiamo indagare il mix di attività poste in essere dai singoli musei e l'intensità con cui i diversi direttori hanno perseguito percorsi di valorizzazione orientati a diversi gruppi di pubblico. I risultati ad oggi non permettono di verificare l'impatto di mix di competenze diverse dei direttori sul numero di visitatori gratuiti e a pagamento. Alcuni risultati preliminari (Baia Curioni 2018; Leva et al., 2019) indicano che fra il 2014 e il 2018 nei musei considerati, i visitatori paganti sono complessivamente aumentati del 28%, mentre quelli gratuiti sono aumentati del 42%; il numero totale di visitatori è aumentato del 33% e i ricavi netti del 65%.

Il periodo considerato abbraccia il primo mandato dei direttori e l'analisi affronta alcuni temi che hanno animato il dibattito pubblico; da un punto di vista accademico, si tratta di un esperimento naturale, da seguire nel tempo, poiché tutti i musei sono stati istituiti quasi simultaneamente e a seguito di un cambiamento istituzionale uguale per tutti. La riforma del MIBACT avviata nel 2014 è uno sforzo articolato di cambiamento dei modi di amministrare il patrimonio e va nella direzione di favorire la collaborazione fra attori di natura diversa; art bonus e il sistema nazionale dei musei – ad esempio – sono misure coerenti con questo disegno.

In questa prospettiva, il rafforzamento della presenza dello Stato sul territorio per la valorizzazione del patrimonio, attraverso la costituzione dei musei autonomi, è un tassello importante. I nostri risultati suggeriscono che un adeguato mix di competenze negli organi di governo va nella direzione auspicata dalla riforma e che il profilo di competenze del direttore è valorizzato in presenza di un mix complementare di competenze all'interno del consiglio.

Abstract

Following the current stream of managerial literature on the relationship between governance and performance in private and not for profit organizations, this contribution analyzes the interplay between the director human capital and the board competence mix in the newly created autonomous State museums in Italy and their effect on the growth of attendance. Results indicate that diversity matters, both in terms of the interplay of director competence and board diversity and in terms of diversity within the board. Directors' human capital is enhanced when a board with a diverse and a complementary set of competencies is present. We suggest that the possibility for directors to be effectively agents of change (as it might be the case for directors with an international background or experience) is related to the presence of a diverse board.



Paola Dubini è professoressa di management all'università Bocconi, visiting professor all'IMT di Lucca e ricercatrice del centro ASK Università Bocconi. Si occupa delle condizioni di sostenibilità delle organizzazioni culturali, di politiche territoriali culturali, di trasformazioni dei settori dei contenuti per effetto delle tecnologie digitali.



Alberto Monti è professore a contratto e ricercatore del centro di ricerca ASK presso l'Università Bocconi dove insegna Sviluppo delle Competenze Manageriali, Organizzazione Aziendale e Gestione della Creatività. Le sue principali aree di ricerca riguardano l'impatto dell'identificazione dei individui con la propria organizzazione e delle loro relazioni informali all'interno della stessa sugli atteggiamenti e i comportamenti quali la condivisione di conoscenza e la performance. Si occupa inoltre dello studio delle specificità delle industrie creative ed in particolare delle condizioni di sostenibilità delle organizzazioni culturali e dei processi di legittimizzazione e di carriera in questi settori.

Bibliografia

Baia Curioni S. (2018) I've seen fire and I've seen rain. Notes on the State museum reform in Italy, *Museum Management and Curatorship*, 33:6,

- Bradshaw P., Murrey V., and Wolpin J. (1992) Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness Non profit and Voluntary Sector Quarterly, 21,3, 227-249
- Casini L. (2016) Ereditare il futuro: dilemmi sul patrimonio culturale Il Mulino Bologna
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 41(6), 1116-1135.
- Dubini P., Monti A. (2018) Board composition and organizational performance in the cultural sector: the case of italian opera houses International Journal of Arts Management Volume 20 n° 2
- Forte P (2015) I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione Aedon, 1
- Leva, L., Menicucci, V., Roma, G., & Ruggeri, D. (2019). Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia. Banca d'Italia, 525: 1-23. ISSN 1972-6643
- Ostrower, F., & Stone, M. M. (2006). Governance: Research trends, gaps, and future prospects. In The nonprofit sector: A research handbook (pp. 612-628). Yale University Press.
- Ostrower, F., & Stone, M. M. (2010). Moving governance research forward: A contingency-based framework and data application. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(5), 901-924.
- Pangallozzi M.C. (2019) [L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia Aedon 1](#)
- Rentschler, R. (2004). Four by two theory of non-profit museum governance. Museological review, (11), 30-41.
- Volpe G. (2018) [Il mio rapporto sullo stato dei beni culturali Il Giornale dell'arte,388](#)

Fonti

[\[Patrimonio quo vadis\] La GenerAzione della Bellezza in prima serata](#)

Ag|Cult

Agenzia giornalistica **AgCult**
registrazione al Tribunale di Roma 195/2017
Via Cattaro, 28 - 00198 Roma
redazione@agcult.it