

Pubblico versus privato. Organizzazione e management dei musei di Torino

Monica Gilli

Dipartimento Culture, Politica e Società, Università degli Studi di Torino, Lungo Dora Siena, 100. I-10153 Torino.
E-mail: monica.gilli@unito.it

Paola De Bernardi

Dipartimento di Management, Università degli Studi di Torino, Corso Unione Sovietica, 218 bis. I-10134 Torino.
E-mail: paola.debernardi@unito.it

RIASSUNTO

La ricerca analizza la struttura organizzativa e manageriale dei musei di Torino. L'obiettivo è comprendere con quali risorse professionali i musei portano avanti la loro mission istituzionale, quali sono i profili professionali messi in gioco e con quali modalità di contratto i soggetti operano (come dipendenti, in outsourcing o tramite volontariato). Un particolare spazio è poi dato all'analisi dei profili manageriali dei direttori e conservatori che lavorano nei musei e all'analisi delle nuove professioni digitali.

Parole chiave:

musei, management, organizzazione, Torino.

ABSTRACT

Public versus private. Organization and management of Torino museums

The research analyzes the organizational and managerial structure of Torino museums. The goal is to understand with which professional resources museums carry out their institutional mission, which professional profiles are at stake and which contract methods the subjects operate in (as employees, outsourced or through volunteering). A particular space is then given to the analysis of the managerial profiles of directors and conservatories who work in museums and to the analysis of new digital professions.

Key words:

museums, management, organization, Torino.

INTRODUZIONE

La nostra ricerca si focalizza su aspetti del museo tradizionalmente poco affrontati dalla letteratura, ovvero la struttura organizzativa e manageriale, in questo caso dei musei torinesi. L'obiettivo è comprendere con quali risorse professionali i musei portano avanti la loro mission istituzionale, quali sono i profili professionali messi in gioco e con quali modalità di contratto i soggetti operano (come dipendenti, in outsourcing o tramite volontariato). Il nostro lavoro ci ha permesso di ricostruire la struttura organizzativa di ogni museo torinese, riguardo sia al management che all'organizzazione del personale nelle diverse aree funzionali.

Data l'estrema variabilità dei musei abbiamo deciso di impostare l'analisi su un confronto fra musei pubblici e privati, ipotizzando che le strategie organizzative possano variare in funzione di vari elementi, a partire dalla mission istituzionale, per i maggiori obblighi di rappresentanza e partecipazione in carico a un museo pubblico: per un museo pubblico valorizzazione implica non solo comunicare meglio

con il proprio pubblico, ma riuscire a collegarsi con quella comunità che attraverso il museo dovrebbe rafforzare la propria place-identity (Gilli, 2009); un museo privato può invece scegliere se porsi problemi di rappresentatività rispetto a una data comunità, o può legittimamente decidere strategie di nicchia e/o esclusive, poiché la sua natura privata glielo permette.

IL MUSEO COME AZIENDA?

Negli ultimi anni la letteratura italiana sulle istituzioni culturali e sui musei si è arricchita frequentemente di titoli che fanno esplicito riferimento a essi come "azienda" (ad esempio: Bagdadli, 1997; Dubini, 1999; Dubini & De Carlo, 2004; Magnani, 2017). Molti di questi autori, tuttavia, sottolineano come l'associazione museo-azienda vada fatta con cautela. Già Zan (2000, 2003) segnalava, portando a suo favore numerosi esempi internazionali, come l'entusiasmo efficientista di coloro che interpretano i musei come aziende tout court rischiava di produrre più danni che benefici, e come, in tema di management dei

musei, spesso vi fosse più retorica che non contenuti traducibili empiricamente. Musei e aziende hanno sicuramente tradizioni e modelli di cultura organizzativa e manageriale differenti, in funzione, dato dirimente, dell'erogazione di utilities assai diverse. Mentre l'azienda fornisce prodotti e servizi con un valore di mercato ben definito, il museo eroga un servizio di più ardua misurazione: la crescita culturale della comunità attraverso l'identificazione con il proprio patrimonio culturale (Pinna, 2004; Labor, 2017; Tarasco, 2017), ancor più significativa oggi, in presenza di comunità multietniche, in cui il tema della rappresentanza e della partecipazione diviene espressione di una società sempre più pluralista (Gilli, 2009, 2010, 2015; OECD-ICOM, 2019). Si tratta di un servizio rivolto alla comunità e al pubblico più difficile da quantificare e valutare, soprattutto quando si voglia assumere una prospettiva comparativa. Esso è diretta conseguenza delle missioni istituzionali dei musei, che pur nella loro varietà, sono accomunate dall'idea di museo come produttore (e non contenitore) di cultura. Per tale difficoltà di misurazione si tende a considerare come prodotti del museo, ai fini di una loro valutazione economica, i prodotti secondari, quali il numero di biglietti, le pubblicazioni vendute e, da ultimo, il numero di follower sui social media. Del resto non è un caso che, accanto agli strumenti di valutazione della performance economica dei musei, si stiano diffondendo, se pur ancora su base volontaria, strumenti di rendicontazione sociale, quali, ad esempio, il bilancio sociale (Maggi, 2012), che permettano il collegamento fra museo e i diversi stakeholder (Manetti & Sibilio, 2014).

Ciò precisato è evidente che vi sono numerosi vantaggi per i musei nella recezione di valori aziendali. Non a caso i principi del New Public Management sono approdati anche in Italia, a partire dagli anni Novanta, cercando di commisurare (ma mai sostituire) l'approccio burocratico con un approccio più orientato alle logiche manageriali, all'esternalizzazione e alla valorizzazione (Donato & Gilli, 2011). Gli effetti, anche grazie alla leva normativa, sono stati quelli del ricorso all'outsourcing, attraverso la formula dell'appalto, oppure della concessione, e all'impiego di forme di gestione indiretta. Infine, la logica manageriale ha avuto effetti sulla stessa funzione dell'istituzione museale la quale, accanto alle funzioni di conservazione e tutela, inizia a considerare fondamentale la funzione di valorizzazione. Riguardo all'outsourcing è a partire dagli anni Novanta che inizia quel processo di esternalizzazione di alcuni servizi culturali, dapprima riguardanti i c.d. servizi aggiuntivi (art. 4 del D.L. 433/1992, convertito con modificazioni in L. 4/1993, "Legge Ronchey"), con l'affidamento in concessione dei soli servizi "tecnici" e accessori, da quelli editoriali, di caffetteria, di ristorazione e di guardaroba. Progressivamente la gamma dei servizi è andata aumentando, comprendendo

anche servizi di ricerca e servizi educativi (art. 47 quater del D.L. 41/1995, convertito, con modificazioni, nella L. 85/1995; D. 139/1997). Si tratta di servizi questa volta non accessori, in quanto costituiscono l'essenza stessa dell'esperienza museale, servizi per il cui adempimento si mettono in gioco competenze per cui è necessario un elevato nonché specifico capitale culturale. Tali servizi sono poi ribaditi nelle disposizioni contenute nell'art. 117 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/2004, "Codice Urbani") che li ha denominati "servizi di assistenza culturale e di ospitalità", definendone il numero e i luoghi in cui possono essere prestati.

Il progressivo incremento del numero dei servizi aggiuntivi è stato mosso anzitutto dalla necessità di garantire il loro regolare svolgimento in un contesto di progressiva riduzione del finanziamento pubblico (Messineo & Occhilupo, 2014). I criteri di valutazione sono stati dunque quelli della convenienza finanziaria, intesa come aumento di proventi, nuovi proventi o minori costi in termini sia di risorse umane che finanziarie. Tuttavia, nel tempo, l'outsourcing è sempre più stato percepito come un'occasione di creare un connubio cultura-sviluppo che esprimesse un mutamento di paradigma, non tanto con un ruolo dei privati limitato al "salvataggio" dei musei pubblici, quanto piuttosto con il museo pubblico come attore di uno sviluppo economico più generale, con positive ricadute su tutto il territorio di riferimento (Accettura, 2015; Piperata, 2016). Per inciso, l'efficacia dell'outsourcing come strumento di gestione dei servizi museali appare fortemente condizionata da numerosi fattori: i ritardi con cui avvengono le gare d'appalto, le incongruità dei requisiti richiesti ai partecipanti alla gara, oltre che i vincoli (ad esempio di orario) che il Ministero impone ai musei, tutti fattori che tendono a scoraggiare l'iniziativa privata non consentendo adeguati guadagni alle imprese. Riguardo all'impiego di forme di gestione indiretta nei musei, esse sono raramente riconducibili alla forma giuridica di tipo commerciale; più frequentemente, invece, prediligono forme giuridiche ad hoc, quali la fondazione di partecipazione (Donato & Gilli, 2011). Essa nasce a metà degli anni Novanta, come strumento che accomuna l'interesse pubblico e privato nella realizzazione di progetti condivisi, senza la necessità, tipica delle fondazioni tradizionali, di dover disporre sin dalla sua nascita di un ingente patrimonio. L'istituto si inserisce nella più vasta categoria delle fondazioni classiche, disciplinate dal Codice Civile, ma presenta alcune particolarità, coniugando l'aspetto personale, proprio dell'associazione, con quello patrimoniale, tipico delle fondazioni. La fondazione di partecipazione nasce generalmente quale espressione della volontà comune di più soggetti eterogenei che mantengono un rapporto particolarmente stretto con la fondazione, che va ben oltre il conferimento di beni al

momento della costituzione da parte dei fondatori: questi ultimi continuano a esercitare un controllo sulle sue attività, partecipando attivamente all'elaborazione delle strategie operative. Inoltre, si tratta di una struttura elastica, aperta all'ingresso di ulteriori soggetti pubblici o privati (Foà, 2002; Hinna, 2004; Labor, 2017).

Non è questa la sede per valutare la bontà del modello fondazione di partecipazione e la sua applicabilità, una scelta che talvolta appare compiuta più per imitazione che non per valutazioni di opportunità e plausibilità (Balocchini, 2011); ciò soprattutto alla luce della spinta normativa degli ultimi anni, che fornisce nuovi strumenti performativi ai musei (anche per quelli a gestione diretta), e alla luce della riorganizzazione del Ministero dei Beni e delle attività culturali (MiBACT), che attribuisce una autonomia speciale in campo finanziario, contabile e organizzativo ai musei di rilevanza nazionale. In questi casi, poiché la riforma impone a tutti i musei di svolgere le funzioni di tutela e valorizzazione secondo i principi di imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e accountability, e di dotarsi di statuto e di una Carta dei servizi, l'istituto della fondazione apparirebbe superfluo o, addirittura, ingombrante, rappresentando una eccezione, non sempre efficace nei suoi effetti, rispetto alla nuova disciplina (Monti, 2017).

Infine, la valorizzazione. Se sembra ormai superata la fase in cui coloro che identificavano il museo come conservazione e studio si opponevano ai fautori della valorizzazione e della fruizione (Kotler & Kotler, 1999; Donato & Gilli, 2011), oggi si è aperta una nuova fase della vita dei musei in cui la capacità di valorizzare è sempre più connessa alla presenza di nuove professionalità dei musei. Valorizzazione significa correlare il bene culturale ad un destinatario finale, tuttavia, sino a vent'anni fa il problema del pubblico era quasi ininfluenza sulla vita dei musei, che esistevano a prescindere dal fatto che qualcuno li visitasse. Per questi sviluppi in direzione della fruizione sono necessarie figure professionali che tradizionalmente non erano previste nell'organigramma dei musei italiani; a ciò si aggiunge che le materie connesse alla fruizione (marketing, comunicazione, museografia) risultavano assenti nei corsi di laurea e post-laurea destinati ai futuri conservatori, problema ancor più evidente nel caso della formazione dei futuri direttori dei musei, per i quali non erano previste materie sulla gestione e sul management (Bagdadli, 1997; Gilli, 2020).

LE RISORSE PROFESSIONALI NEI MUSEI

La ricerca è stata condotta fra ottobre 2017 e aprile 2018 partendo da un'analisi delle informazioni organizzative presenti sul sito web ufficiale dei

singoli musei, pubblici e privati, completando tali informazioni attraverso altre reperite via mail, telefonicamente o tramite contatto diretto con il personale del museo. Le informazioni sul sito web ci sono sembrate più esaurienti per i musei pubblici, ma i musei privati sono stati più facili da raggiungere telefonicamente.

Più difficile è stato ricostruire il ruolo del personale volontario nei singoli musei: contrariamente a quello che accade per molti musei fuori Italia, nei siti web analizzati sono pochi i riferimenti al personale volontario, pur essendo il volontariato una realtà importante in termini sia di risorse che di costruzione di una loyalty a livello locale. La presenza dei volontari nei musei italiani è stata un fenomeno marginale sino agli anni Settanta del secolo scorso, quando ha perso larga parte dei suoi tratti filantropico-caritatevoli per entrare a far parte delle più generali politiche di welfare e del terzo settore, organizzandosi in associazioni ed enti no-profit (Da Milano et al., 2009). Un impulso importante per la definizione del ruolo del volontariato nei musei deriva dalla Legge 4/93, nota come "Legge Ronchey", che ha definito mansioni e finalità, ribadite dalla Legge 85/95 in cui si consente all'amministrazione di far svolgere a titolo gratuito tutti quei servizi che non si ritiene di affidare in concessione. Uno dei problemi sul volontariato è costituito dalla sua formazione. Chi deve occuparsene? L'associazione di volontariato (quando esistente) oppure il museo? Un'indagine svolta nel 2003 su musei e istituti culturali rilevava come oltre la metà delle associazioni prevedesse al suo interno corsi di formazione (Da Milano et al., 2009). Tuttavia, una certa ambiguità permane se la Carta nazionale delle professioni museali dell'ICOM (2008: 10) segnala che "Anche per il personale volontario devono essere sviluppate iniziative di formazione e aggiornamento mirate e puntuali", senza tuttavia specificare chi se ne dovrebbe fare carico.

In conclusione, dato il quadro di informazioni non sempre completo per ogni museo, in alcune tavole il numero dei musei presi in esame può variare.

Passiamo ora a precisare il quadro normativo entro cui ci siamo mossi. Le informazioni sugli aspetti organizzativi dei musei sono state interpretate usando una griglia composta da cinque aree funzionali: 1. direzione; 2. cura e gestione delle collezioni (studio, didattica, ricerca); 3. marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico e pubbliche relazioni; 4. amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; 5. strutture, allestimenti e sicurezza. L'individuazione di queste cinque aree funzionali rispecchia il Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2014 "Organizzazione e funzionamento dei musei statali" (GU Serie Generale n. 57 del 10.03.2015) che fornisce ai musei statali (e, indirettamente, anche agli altri) alcune linee guida in materia di organizzazione, al fine di una loro efficiente ed efficace gestione. Il D.M. 2014

è stato considerato anche nella valutazione dell'organizzazione dei musei privati, anche se questi ultimi non sono vincolati a tale normativa (Severini, 2003). Si è poi tenuto conto del D.M. 10 maggio 2001, "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" (art. 150, comma 6, D.Lgs. 112/1998), anche se poco significativo per le mansioni digital-oriented in quanto, nel 2001, la comunicazione digitale, dentro e fuori i musei, era ai suoi albori.

Il D.M. 23 dicembre 2014 forniva indicazioni molto sintetiche riguardo alle singole aree funzionali; il nostro lavoro è stato quello di arricchire questo quadro individuando, per ogni area funzionale, tutte le professionalità che esse possono comprendere, con particolare interesse verso quelle professionalità direttamente o indirettamente implicanti innovazione tecnologica. Per tali arricchimenti il nostro riferimento è stato, dove possibile, il mansionario delle professioni museali dell'ICOM Italia (2008). Due le principali difficoltà incontrate nella ricomposizione del quadro professionale dei musei: da un lato, l'uso non diffuso della terminologia ICOM negli organigrammi, donde la necessità di interpretare e uniformare i termini alla luce di tale mansionario; dall'altro, la presenza di più mansioni ricoperte da un'unica persona, sia perché in alcune mansioni i campi di competenza tendono naturalmente a sovrapporsi, sia perché tali sovrapposizioni sono state decise dal museo per ragioni di economia, con persone che ricoprono mansioni anche differenti fra loro.

GESTIONE E MANAGEMENT DEI MUSEI TORINESI

I musei torinesi che abbiamo preso in considerazione sono quelli che hanno ormai assunto una chiara prospettiva turistica. Fra i possibili indicatori di questa prospettiva turistica sono state scelte due caratteristiche: l'essere aperti al pubblico con orario regolare (anziché sulla sola prenotazione) e il possedere un proprio sito web. Su 62 musei solo 42 musei possiedono queste caratteristiche (tab. 1). Fra questi 42 musei, 24 sono di proprietà privata e 18 di proprietà pubblica e presentano diverse modalità riguardo alla gestione (tab. 2).

Le forme di gestione previste dall'art. 115 del Codice dei beni culturali (D.Lgs. 42/2004) sono di tipo diretto o indiretto. I musei torinesi hanno solo nel 40,5% dei casi (17 musei su 42) una gestione diretta, mentre nel rimanente 59,5% la gestione è indiretta ed è affidata principalmente a fondazioni (10 casi) e associazioni (10 casi), ma anche ad altri enti di gestione (consorzio, ente morale, s.r.l.). Si tratta di un quadro positivo, se confrontato con quello nazionale in cui i musei a gestione indiretta sono solo il 23,7% (MiBACT, 2016, citato in Magnani, 2017). Riguardo alle fondazioni, esse sono fondazioni di partecipazione nel caso dei musei pubblici e fondazioni di tipo tradizionale per i musei privati. Nell'ambito dei musei pubblici la modalità gestionale più frequente è dunque la fondazione di partecipazione, che somma caratteristiche della fondazione tradizionale a quelle

Musei pubblici	Musei privati
Borgo Medievale	Camera – Centro Italiano per la Fotografia
GAM – Galleria d'Arte Moderna	Pinacoteca Agnelli
MAO – Museo d'Arte Orientale	MUSLI – Museo della Scuola e del Libro per l'infanzia
Palazzo Madama	Museo di Arti decorative Accorsi Ometto
Museo Egizio	MEF – Museo Ettore Fico
Musei delle Carceri le Nuove	Museo Nazionale del Cinema
Castello di Rivoli	MUFANT – Museo del Fantastico e della Fantascienza di Torino
Museo Diffuso della Resistenza	Museo Officina della Scrittura
PAV – Parco Arte Vivente	MAU – Museo d'Arte Urbana
Museo Rolando	MAUTO – Museo Nazionale dell'Automobile
Museo Lombroso	MACA – Museo A come Ambiente
Orto Botanico	Museo della Sindone
Museo del Politecnico	Camerette di Don Bosco
Venaria Reale	Museo Diocesano
Musei Reali	Museo Faa di Bruno
Museo Civico Pietro Micca	Palazzo Barolo
Villa della Regina	Museo Nazionale della Montagna
Basilica di Superga e Reali tombe	Museo Nazionale del Risorgimento Italiano
	Museo Reale Mutua
	Juventus Stadium
	Spazio La Stampa
	Museo Carpano
	Museo del Risparmio
	Museo della Radio e della Televisione

Fonte: nostra ricerca

Tab. 1. Elenco dei musei torinesi oggetto della ricerca (N = 42).

dell'associazione, così come definite dal Codice Civile, a partire dalla pluralità ed eterogeneità degli attori coinvolti, e dalla priorità data alle linee strategiche di azione anziché al patrimonio (Hinna, 2004).

Passiamo ora al management dei musei. Esso costituisce uno dei temi su cui la legislazione ha maggiormente investito negli ultimi anni, anche se limitato ai musei statali, il D.M. 23 dicembre 2014 prevede infatti la presenza di un direttore che sia il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo, nonché il responsabile ultimo dei processi gestionali del museo stesso. Mentre la figura del direttore costituisce requisito obbligatorio, tale non è la figura del conservatore che, come accade in molti musei all'estero (Bagdadli, 1997; Kotler & Kotler, 1999), coadiuva il direttore come responsabile scientifico. Il conservatore, secondo la Carta nazionale delle professioni museali dell'ICOM, è responsabile della conservazione, della sicurezza, della gestione e della valorizzazione delle collezioni a lui affidate. Ed è responsabile, in concorso con il direttore, dell'identità e della missione del museo (ICOM, 2008). Vi è, infine, la figura del presidente, che non è prevista nella Carta nazionale delle professioni museali dell'ICOM dato che si tratta, quando presente, di una figura con funzioni di mera rappresentanza.

Nella nostra ricerca è stato più facile ricostruire il curriculum dei direttori, presente, nei siti web dei musei pubblici, in oltre la metà dei casi (53,3%) e, per i musei privati, nel 17,3% dei casi; maggiori invece le difficoltà a ricostruire i curricula dei conservatori, che non appaiono mai sui siti istituzionali dei musei. La tabella 3 mostra che non tutti i musei torinesi hanno un direttore: in tre casi a sostituzione del direttore abbiamo il conservatore. La maggior parte dei musei, tuttavia, è gestita dal solo direttore: si tratta di 31 musei su 41, di cui oltre due terzi (21) sono musei privati. Nei musei privati la figura del conservatore che affianca il direttore è invece rara (1 caso su 24, pari al 4%), assai più frequente nei musei pubblici (5 su 17, pari al 29%), soprattutto in quelli di dimensioni più ampie. In un solo caso (museo privato), accanto al direttore e al conservatore vi è anche il presidente. Per il loro rilievo, a partire da quello normativo, abbiamo approfondito il profilo delle sole figure manageriali dei direttori e dei conservatori.

Abbiamo rilevato alcune caratteristiche dei manager dei musei torinesi, iniziando dai dati socio-anagrafici

	Proprietà		N
	Musei pubblici	Musei privati	
Gestione diretta			
Stato	1	-	1
Regione	1	-	1
Comune	1	-	1
Università	4	-	4
Azienda	-	6	6
Ente ecclesiastico	-	4	4
Gestione indiretta			
Fondazione	5	5	10
Associazione culturale	4	6	10
Ente morale	0	3	3
Consorzio	1	-	1
S.r.l.	1	-	1
Totale	18	24	42
Fonte: nostra ricerca			

Tab. 2. Tipo di gestione (N = 42).

quali la nazionalità, l'età e il genere. Riguardo alla nazionalità, il management dei musei parla italiano: tutti i conservatori sono italiani e solo due direttori (uno in un museo pubblico e uno in un museo privato) sono nati all'estero. In merito all'età, l'età media dei direttori è di 57-58 anni, senza particolari differenze fra musei pubblici e privati. Tuttavia, nei musei privati la gamma di età è circoscritta a 28 anni e i due terzi dei direttori sono compresi nella classe di età 58-63 anni, mentre per i direttori dei musei privati non solo la gamma è molto più ampia (54 anni) ma la distribuzione delle età è dispersa lungo tutti i valori di classe. L'età media dei conservatori, invece, è inferiore: essa si aggira attorno ai 54 anni per i musei pubblici (con una gamma di 21 anni e una distribuzione di età estremamente dispersa), e attorno ai 48 anni per i musei privati (dove però tale figura è presente solo in 3 casi su 24).

La tabella 4 fornisce informazioni sul genere. Dai dati si evince come la gestione dei musei sia principalmente maschile, con direttori uomini nel 72% dei casi (28 casi su 39), mentre le mansioni di conservatore sono prevalentemente affidate a donne (81%, 13 casi su 16). Tuttavia, nei musei pubblici le direttrici

	Direttore	Conservatore	Direttore + Conservatore	Direttore + Presidente + Conservatore	Totale
Musei pubblici	10	2	5	0	17
Musei privati	21	1	1	1	24
Totale	31	3	6	1	41
Fonte: nostra ricerca					

Tab. 3. I manager dei musei (N = 41).

sono più frequenti che non nei musei privati (33% contro il 25% dei musei privati).

I dati torinesi sono bassi (28%) se confrontati con le percentuali di direttori donna presenti, ad esempio, nei musei d'arte degli Stati Uniti (47,6%) (Treviño et al., 2017), ma non stupiscono, vista la posizione dell'Italia nel Gender Gap Index al 79esimo posto (su 145 Paesi) per posizioni femminili nel management e al 109esimo per trattamento economico a parità di incarico professionale (WEF, 2017). Le ricerche negli Stati Uniti (ad es.: Schwarzer, 2007; 2010) rilevano l'esistenza di un'associazione fra genere e dimensioni del museo: più un museo è grande e importante, meno la direzione è affidata a una donna.

Abbiamo poi analizzato i titoli di studio del management dei musei torinesi, cercando anche di valutare l'internazionalizzazione dei curricula. Una prima informazione ha riguardato il livello di scolarità dei direttori: tutti sono laureati, tranne un direttore di un museo privato. Alle informazioni presenti nella tabella 5 possiamo aggiungerne altre di dettaglio: nella maggior parte dei casi nei musei pubblici (87%, 13 su 15) i direttori hanno indirizzi di laurea pertinenti al museo (ad esempio, laurea in biologia per museo di scienze naturali); nel caso dei musei privati, invece, la coerenza è meno stringente: 7 direttori su 22 (32%) hanno una laurea non direttamente pertinente al tipo di museo, pur non essendo coadiuvati da un conservatore museale.

Ancora dalla tabella 5 derivano i titoli post-laurea dei direttori: nei musei pubblici la metà (47%, 7 su 15) ha anche conseguito un titolo di dottorato/scuola di specializzazione/master, sempre a proseguimento del

proprio indirizzo di studi, mentre nei musei privati solo in 3 casi su 22 (14%). Riguardo a eventuali corsi o specializzazioni sul management dei musei, negli istituti pubblici 3 direttori su 15 (20%) hanno anche in curriculum corsi di gestione dei beni culturali, e così i musei privati (4 su 22, 18%).

Abbiamo infine cercato di valutare il livello di internazionalizzazione del management: per esso abbiamo tenuto un criterio abbastanza restrittivo, considerando come indicatori solo l'aver svolto all'estero una parte di formazione o periodi di lavoro, escludendo cioè eventuali partecipazioni a convegni internazionali e pubblicazioni internazionali. Tenendo questo criterio, i direttori dei musei pubblici appaiono più internazionalizzati di quelli privati: il 60% di essi ha svolto formazione o lavoro all'estero, contro il 23% dei direttori dei musei privati. L'internazionalizzazione dei conservatori è invece più ridotta, interessando solo un terzo di loro, sia nel pubblico che nel privato, anche se il numero esiguo dei conservatori nei musei privati rende difficile ogni confronto.

In sintesi, il profilo dei direttori dei musei pubblici sembra più congruente, più ricco e più internazionalizzato rispetto a quello dei colleghi che lavorano nel privato; esso presenta anche una migliore performance in relazione al gender gap. Inoltre, il gruppo dei direttori dei musei pubblici appare più uniforme rispetto a quello dei musei privati, che rivela una situazione abbastanza eterogenea, in cui, a fronte di curricula più tradizionali, spiccano alcuni profili di eccellenza, sul versante sia della formazione che dell'internazionalizzazione.

Ruolo	Museo pubblico		Museo privato		Totale	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
Direttori	66%	33%	75%	25%	72%	28%
n/N	10/15	5/15	18/24	6/24	28/39	11/39
Conservatori	15%	85%	33%	66%	19%	81%
n/N	2/13	11/13	1/3	2/3	3/16	13/16
Totale					31	24

Fonte: nostra ricerca

Tab. 4. Management secondo il genere (N = 55).

Ruolo	Laurea		Post-laurea		Post-laurea/ corsi in management		Internazionalizzazione	
	Musei pubblici	Musei privati	Musei pubblici	Musei privati	Musei pubblici	Musei privati	Musei pubblici	Musei privati
Direttori	100%	95%	47%	14%	20%	18%	60%	23%
n/N	15/15	21/22	7/15	3/22	3/15	4/22	9/15	5/22
Conservatori	100%	100%	46%	33%	7%	33%	31%	33%
n/N	13/13	3/3	6/13	1/3	1/13	1/3	4/13	1/3

Fonte: nostra ricerca

Tab. 5. Formazione e internazionalizzazione del management (N = 55).

IL PERSONALE DEI MUSEI TORINESI E LE PROFESSIONI DIGITAL-ORIENTED

Quante persone impiegano i musei torinesi? La tabella 6 illustra in sintesi la situazione dei musei pubblici e privati secondo le diverse tipologie di contratto, includenti i dipendenti, i volontari e il personale in outsourcing.

Una prima considerazione è che vi sono musei privati di personale dipendente e retti dal solo volontariato. Si tratta di un museo pubblico e tre privati, due retti da un'associazione culturale e due sono musei ecclesiastici. Tendenzialmente i musei privati sono musei più piccoli, con meno personale dipendente rispetto ai musei pubblici. Le differenze più significative sono riscontrabili nei valori estremi della distribuzione: i musei pubblici che hanno sino a 5 dipendenti sono solo il 12%, quelli privati sono ben il 33%; i musei pubblici che hanno tra 16 e 50 dipendenti sono il 29%, quelli privati solo il 4%, e, mentre nessun museo privato ha più di 50 dipendenti, i musei pubblici sì, nel 12% dei casi. In sintesi, la situazione dei musei torinesi è abbastanza positiva se si considera che, complessivamente, fra musei pubblici e privati, i musei italiani con al massimo 5 dipendenti costituiscono ben il 67,5% della realtà italiana (Istat, 2016), contro il 22,5% dei musei torinesi (12% pubblici e 33% privati), e solo l'8,9% dei musei italiani ne ha più di 10, contro il 37% dei musei torinesi. Tuttavia, il confronto con Torino andrebbe fatto con i musei delle sole grandi città italiane, dal momento che il patrimonio museale è assai disperso, mediamente presente in un comune su tre (Istat, 2016). In Italia i collaboratori museali volontari sono circa 18 mila e prestano la loro opera in un museo su due (47,7%) (Istat, 2016). Nella ricerca sui musei di Torino essi sono presenti solo nel 39% dei musei torinesi pubblici, e ben nel 63% dei musei privati, raggiungendo una media torinese di 51% di musei con personale volontario, in linea con i dati nazionali. Rimandando oltre a spiegazioni più dettagliate possiamo subito notare (tab. 6) che sono, paradossalmente, proprio i musei pubblici con poco personale (da 1 a 5 dipendenti) a non sviluppare

iniziative mirate a rafforzare il lavoro volontario, a fronte dei musei privati di eguali dimensioni che lo usano, invece, nel 17% dei casi. Molto simili le percentuali dei musei pubblici e privati che impiegano più di 15 volontari o che ne impiegano oltre 50, a testimonianza del fatto che i musei, quando aprono il canale del volontariato, lo fanno in modo ampio e strutturato.

Può essere interessante incrociare le informazioni sul volontariato con le informazioni sulle modalità gestionali. I musei privati che usano maggiormente le risorse del volontariato sono quelli ecclesiastici, con mediamente 38 volontari, seguiti dai musei gestiti in forma di ente morale, con 11 volontari in media, dalle fondazioni private, con una media di 6 volontari, dalle associazioni (5 volontari in media) e dai musei aziendali (solo 3 volontari in media). Mentre il dato positivo sul numero dei volontari attivi nei musei ecclesiastici era prevedibile, quello negativo dei musei aziendali colpisce: sia l'esperienza religiosa che l'esperienza aziendale sollecitano aree quali l'identità personale, l'appartenenza a una comunità, e la loyalty, tutte risorse fondamentali per il volontariato. Anche nei musei aziendali, quindi, ci si aspettava una forte presenza di volontari, dal momento che è più plausibile costruire un'associazione siffatta fra ex dipendenti che non fra altri soggetti. Riguardo ai musei pubblici risulta difficile fare delle medie: i pochi musei gestiti direttamente presentano infatti numeri di volontari assai diversi fra loro. Quelli a gestione indiretta, invece, hanno volontari solo in un caso per ogni categoria rendendo inutile il calcolo della media. Infine, il personale in outsourcing, che abbiamo interpretato come contratti oltre i 6 mesi e consulenze (escludendo quelle una tantum): tre quarti dei musei pubblici ha sino a 10 persone con contratto esterno (56 + 19 = 75%); i rimanenti musei hanno, metà (13%) sino a 50 persone che lavorano con contratto esterno e metà (12%) oltre 50. Tutti i musei privati usano personale esterno, con una classe modale (35% dei musei privati) compresa fra 1 e 5 dipendenti.

Ma qual è la proporzione fra dipendenti, volontari e personale esterno nei musei pubblici e privati? La tabella 7 mostra come sia abbastanza simile la per-

		Numero di persone impiegate						Totale
		0	1-5	6-10	11-15	16-50	> 50	
Dipendenti	Musei pubblici (N=17)	6%	12%	29%	12%	29%	12%	100%
	Musei privati (N=24)	17%	33%	29%	17%	4%	–	100%
Volontari	Musei pubblici (N=17)	65%	–	6%	6%	17%	6%	100%
	Musei privati (N=24)	38%	17%	12%	12%	17%	4%	100%
Outsourcing	Musei pubblici (N=16)	–	56%	19%	–	13%	12%	100%
	Musei privati (N=23)	22%	35%	13%	9%	17%	4%	100%

Fonte: nostra ricerca

Tab. 6. Personale dipendente, volontario e in outsourcing dei musei a Torino (%).

	Dipendenti	Outsourcing	Volontari	Totale
Musei pubblici (N=907)	44,9%	37,1%	18,0%	100,0%
Musei privati (N=728)	23,0%	39,0%	38,0%	100,0%
Fonte: nostra ricerca				

Tab. 7. Distribuzione fra dipendenti, volontari e outsourcing (%).

centuale di ricorso all'outsourcing fra musei pubblici e privati, mentre le differenze si rilevano nelle percentuali dei dipendenti (quasi 45% per i musei pubblici e solo il 23% per i privati); lo scarto di 20 punti percentuali viene "recuperato" sul volontariato, con solo il 18% per i musei pubblici e ben il 38%, invece, per i musei privati.

Andiamo ora a vedere più nel dettaglio in quali aree funzionali vengono impiegati dipendenti, volontari e personale esterno (tab. 8).

L'area amministrativa è quella che presenta meno differenze fra musei pubblici e privati: in entrambi i casi essa è quasi interamente coperta da dipendenti (8 su 10 sono dipendenti), e la parte rimanente è affidata a contratti esterni. In quest'area il volontariato è sostanzialmente assente.

Riguardo all'area tecnica, essa comprende, ad esempio, il personale addetto alla sicurezza o alla manutenzione di impianti e strutture, ma anche quelle professioni specificamente previste dalla Legge Ronchey e sue successive modificazioni, come quella di addetto alle pulizie; quest'area, quindi, presenta un elevato impiego dell'outsourcing (fra il 47% e il 50% circa), sia nei musei pubblici che in quelli privati. La differenza si ha, invece, nel rapporto fra dipendenti e volontari: i musei privati hanno una presenza più che doppia di volontari (30,3% contro 12,8%) che "compensa" il personale dipendente, che è la metà (20%) di quello presente nei musei pubblici (40,2%). L'area "Rapporti con l'esterno" comprende tutte quelle mansioni che permettono all'istituzione museale di rapportarsi con il contesto: comunicazione e marketing, fundraising e relazioni pubbliche, ma anche servizi quali la ristorazione e il bookshop, ovvero,

nuovamente, i cosiddetti servizi aggiuntivi previsti dalla normativa. Così, in quest'area, le similitudini fra musei pubblici e privati si riscontrano nelle percentuali di volontari (attorno al 37%); le differenze, invece, si rilevano nella relazione dipendenti/personale esterno: nei musei pubblici dipendenti e personale esterno hanno la stessa frequenza (31,7% dipendenti e 31,6% esterni), nei musei privati lo scarto fra dipendenti ed esterni è elevato, a sfavore dei dipendenti (solo il 17,5% contro il 45,1% di personale esterno, con quasi 30 punti percentuali di differenza). Riguardo al fundraiser, funzione prevista nel D.M. 23 dicembre 2014 per i musei statali, solo un museo (pubblico) sui 41 musei torinesi che hanno fornito i dati ne dichiara la presenza in organico.

La differenza fra musei pubblici e privati più vistosa, tuttavia, è nell'area delle Collezioni, un'area nella quale sono stati compresi studiosi, ricercatori, catalogatori, restauratori e personale della didattica. In particolare la didattica è un'attività che prevede l'impiego di molto personale ed è tipicamente fornita in outsourcing, il che spiega anche l'elevata presenza di personale esterno per i musei pubblici (44,2%). La differenza più grande, tuttavia, è costituita dalla presenza dei volontari, che forniscono quasi la metà della forza-lavoro per i musei privati (45%) e invece risultano praticamente assenti nei musei pubblici (0,3%).

Secondo la nostra ricostruzione, il 28% del personale dei musei torinesi è costituito da personale volontario (18% musei pubblici, 38% musei privati). Tuttavia, analizzando i siti web dei musei, la presenza dei volontari non è così evidente: nel caso dei musei pubblici, 6 su 17 hanno volontari impegnati in atti-

		Collezioni	Rapporti con l'esterno	Area amministrativa	Area tecnica
Dipendenti	Musei pubblici (N=17)	55,5%	31,7%	80,8%	40,2%
	Musei privati (N=24)	26,1%	17,5%	80,5%	20,0%
Volontari	Musei pubblici (N=17)	0,3%	36,5%	2,1%	12,8%
	Musei privati (N=24)	45,0%	37,2%	-	30,3%
Outsourcing	M pubblici (N=16)	44,2%	31,6%	16,8%	46,9%
	Musei privati (N=23)	28,7%	45,1%	19,4%	49,6%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Fonte: nostra ricerca					

Tab. 8. Distribuzione di dipendenti, volontari e outsourcing per aree funzionali (%).

	Marketing		Sito web, social media e comunicazione	
Musei pubblici	3/17	17,6%	12/17	70,5%
Musei privati	1/24	4,1%	13/24	54,1%
Fonte: nostra ricerca				

Tab. 9. Professioni digital-oriented (N = 41).

vità e un museo è retto esclusivamente da volontari; per quel che riguarda i musei privati sono 15 su 24, ivi compresi due musei che sono retti esclusivamente da volontari, ma nei siti web dei musei pubblici solo 4 dei 6 musei che impiegano volontari ne segnalano l'attività, e due di essi rimandano le informazioni al sito dell'associazione di volontariato. La situazione è ancora più critica riguardo ai musei privati: solo 5 su 15 musei che hanno volontari ne segnalano la presenza sul sito.

La presenza dei volontari sui siti web è dunque inferiore rispetto a quella effettivamente esperita nei musei, e, quando presente, è anche scarsamente descritta. Il volontariato manca di rappresentanza nei siti web e risulta "invisibile" nelle strategie di comunicazione della maggior parte dei musei torinesi, pur essendo internazionalmente riconosciuto come strumento utilizzato dai musei per rafforzare i legami col territorio e aumentarne l'attrattività.

Quali sono le professioni dell'innovazione digitale nei musei torinesi? La tabella 9 riassume quelle professioni che ci sono sembrate maggiormente digital-oriented, principalmente esperti di gestione del sito web e dei social media, esperti di marketing e di comunicazione. Esse rientrano tutte nell'area Rapporti con l'esterno.

I musei di Torino sono presenti sui social media con percentuali elevate: il 95% è su Facebook e TripAdvisor, e il 60-80% è sugli altri social media più importanti. La comparazione con i dati nazionali (Istat, 2016) è positiva, dal momento che solo il 40,5% dei musei italiani è presente su almeno uno dei principali social media. Buoni risultati anche se si considerano i musei internazionali, come risulta da una ricerca condotta sui 40 musei più visitati al mondo (Padilla-Meléndez & del Águila-Obra, 2013), dal momento che solo il 67,5% di essi è su Facebook.

Dalla tabella 9 si evince come la presenza diffusa dei musei torinesi sui social media si traduca in un numero elevato di musei che hanno introdotto una o più figure di responsabile dei social media e della comunicazione: tale figura è presente nel 70,5% dei musei pubblici e in oltre la metà dei musei privati (54,1%). Nei musei privati in oltre la metà dei casi il lavoro del responsabile dei social media e della comunicazione è affiancato da personale in outsourcing, in soli due casi nei musei pubblici. Residuale, invece, l'esperto di marketing, presente in un museo pubblico su cinque e in un solo caso nei musei privati; la mancanza di una figura professionale di

questo tipo fa sì che le politiche di comunicazione dei singoli musei tengano conto solo parzialmente delle informazioni desunte dai social media, non usando ancora pienamente lo strumento social in una prospettiva target-oriented.

Sebbene il lavoro sia stato concepito congiuntamente, Monica Gilli è autrice dei paragrafi "Il museo come azienda?" e "Gestione e management dei musei torinesi", Paola De Bernardi è autrice dei paragrafi "Le risorse professionali nei musei" e "Il personale dei musei torinesi e le professioni digital-oriented". L'Introduzione è stata scritta assieme.

BIBLIOGRAFIA

- ACCETTURA B., 2015. *Valorizzazione del patrimonio culturale e nuovi modelli per lo sviluppo dei territori*. ESI, Napoli.
- BAGDADLI S., 1997. *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. ETAS, Milano.
- BALOCCHINI C., 2011. Diventare fondazioni. Storia comune dei (nostri) musei. *ArtTribune*, 14 novembre (<https://www.arttribune.com/professioni-e-professionisti/diritto/2011/11/diventare-fondazioni-storia-comune-dei-nostri-musei/>).
- DA MILANO C., GIBBS K., SANI M. (eds.), 2009. *Volunteers in museums and cultural heritage. A European handbook*. Slovenian Museums Association, Ljubljana.
- DONATO F., GILLI E., 2011. Un approccio "multi-scala" per la gestione del patrimonio culturale italiano. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 2: 197-225.
- DUBINI P., 1999. *Economia delle aziende culturali*. ETAS, Milano.
- DUBINI P., DE CARLO M. (a cura di), 2004. *Economia e gestione delle aziende culturali*. Egea Tools, Milano.
- FOÀ S., 2002. Il regolamento sulle fondazioni costituite e partecipate dal ministero per i Beni e le Attività culturali. *Aedon. Rivista di diritto e arti on line*, 1 (<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2002/1/foa.htm>).
- GILLI M., 2009. *Autenticità e interpretazione nell'esperienza turistica*. Franco Angeli, Milano.
- GILLI M., 2010. *Forme e funzioni del turismo culturale nella società moderna*. In: Porporato D. (a cura di), *Nuove pratiche di comunità. I patrimoni culturali etnoantropologici fra tradizione e complessità sociale*. Omega Edizioni, Torino, pp. 105-114.

- GILLI M., 2015. Turismo e identità. Liguori, Napoli.
- GILLI M., 2020. *Sostenibilità e innovazione nel turismo al vaglio del Covid-19*. In: Gilli M., Scamuzzi S. (a cura di), Pianificare il turismo. Innovazione, sostenibilità e buone pratiche. Carocci, Roma.
- HINNA A., 2004. *Le fondazioni museali: complessità organizzativa e ambiti di applicazione*. In: Sibilio Parri B. (a cura di), Governare il Museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali. Franco Angeli, Milano, pp. 179-201.
- ICOM, 2008. *Carta nazionale delle professioni museali* (<http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.CartaNazionaleProfessionimuseali.2005-2006.pdf>).
- ISTAT, 2016. *Anno 2015. I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia* (<https://www.istat.it/it/files/2016/12/Report-Musei.pdf>).
- KOTLER N., KOTLER P., 1999. *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Edizioni di Comunità, Torino.
- LABOR A., 2017. Nuove sinergie per la gestione museale. *Aedon. Rivista di arti e diritto on line*, 3 (<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2017/3/labor.htm>).
- MAGGI D., 2012. Accountability e strumenti di rendicontazione sociale nelle province italiane. *Azienda pubblica*, 4, 467-483.
- MAGNANI G., 2017. *Le aziende culturali. Modelli manageriali*. Giappichelli Editore, Torino.
- MANETTI G., SIBILIO B., 2014. *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*. In: Sibilio B. (a cura di), I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali. Franco Angeli, Milano, pp. 221-252.
- MESSINEO D., OCCHILUPO R., 2014. La gestione di musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna. *Aedon. Rivista di arti e diritto on line*, 3 (<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2014/3/messineo.htm>).
- MONTI A., 2017. Il ruolo ibrido delle fondazioni nella gestione dei grandi musei. *Il Sole 24 ORE*, 24 luglio (https://www.ilsole24ore.com/art/il-ruolo-ibrido-fondazioni-gestione-grandi-musei-AErZcJ0B?refresh_ce=1).
- OECD-ICOM, 2019. *Cultura e sviluppo locale. Massimizzare l'Impatto. Una guida per le amministrazioni locali, le comunità e i musei* (<http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-IT.pdf>).
- PADILLA-MELÉNDEZ A., DEL ÁGUILA-OBRA A.R., 2013. Web and social media usage by museums: Online value creation. *International Journal of Information Management*, 33(5): 892-898.
- PINNA G., 2004. *L'organizzazione intellettuale dei musei*. In: Sibilio Parri B. (a cura di), Definire la missione e le strategie del museo. Franco Angeli, Milano, pp. 17-22.
- PIPERATA G., 2016. *La valorizzazione economica dei beni culturali: il caso dei musei e delle collezioni*. In: Bettio N., Collot P.A., Perlo N., Voizard K.H. (eds.), La valorisation économique des biens culturels locaux en France et en Italie. L'Harmattan, Paris.
- SCHWARZER M., 2007. Gender in the Temple: Women and Leadership in Museums. *Museum News*, 85(3): 56-64.
- SCHWARZER M., 2010. *Women in the Temple: Gender and Leadership in Museums*. In: Levin A.K., Gender, Sexuality and Museums. Routledge, London.
- SEVERINI G., 2003. Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie. *Aedon. Rivista di arti e diritto on line*, 2 (<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2003/2/severini.htm>).
- TARASCO A.L., 2017. *Il Patrimonio culturale. Modelli di gestione e finanza pubblica*. Editoriale scientifica, Napoli.
- TREVIÑO V., GIRAUD VOSS Z., ANAGNOS C., WADE A.D., 2017. *The Ongoing Gender Gap in Art Museum Directorships*. Association of Art Museums Directors (<https://aamd.org/sites/default/files/document/AAMD%20NCAR%20Gender%20Gap%202017.pdf>).
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2017. *The Global Gender Gap Report 2017* (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf).
- ZAN L., 2000. Managerialization processes and performance in arts organisations: the Archaeological Museum of Bologna. *Scandinavian Journal of Management*, 16(4): 431-454.
- ZAN L., 2003. *Economia dei musei e retorica del management*. Mondadori Electa, Milano.

Submitted: July 21st, 2020 - Accepted: September 30th, 2020
Published: December 11th, 2020