

La dimensione sociale e la dimensione economica del Museo

Barbara Sibilio Parri

Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, Via delle Pandette, 9. I-50127 Firenze.
 E-mail: barbara.sibilio@unifi.it

RIASSUNTO

Nel museo sono presenti una dimensione sociale e una dimensione economica che sono strettamente legate fra loro, senza che una prevalga sull'altra.

In questo paper si delineano le caratteristiche delle due dimensioni e si evidenziano le loro strette interdipendenze. Il "valore" creato e diffuso dal museo di fatto è la sintesi di un "sistema di valori" che scaturisce dalle sue attività e che esprime la loro natura culturale, sociale, etica, ..., ma anche economica, patrimoniale e finanziaria. Questo "valore", frutto dell'azione congiunta della dimensione sociale e di quella economica, deve essere noto a tutti gli stakeholder e quindi "misurato", nonostante le notevoli difficoltà che questa operazione comporta.

Parole chiave:

utilità sociale, economicità, performance, misurazione.

ABSTRACT

Social and economic dimension of Museums.

Museums have both a social and an economic dimension that are closely related, without one dominating the other. In this paper we outline the main characteristics of the two dimensions and highlight their close connection and the value they contribute to create and disseminate.

The "value" created and disseminated by the museum is the synthesis of a "system of values" that starts from its activities and expresses its cultural, social, ethical, but also economic, patrimonial and monetary nature.

This "value" must be known to all the stakeholders and therefore must be measured, even if this is complex.

Key words:

community turnout, economy, performance, measurement.

LA DIMENSIONE SOCIALE E LA DIMENSIONE ECONOMICA NELLA GESTIONE DEL MUSEO

Il museo è un'istituzione culturale che opera nella società e per la società. Dopo una fase connotata da una forte attenzione alla cosiddetta "valorizzazione economica della cultura" che ha considerato i musei anche come istituzioni capaci di generare sviluppo economico ed innovazione, recentemente si è riaffermata con forza la loro funzione sociale (Lazzeretti, 2012) ed il loro ruolo di motore strategico per rigenerare la società (Lazzeretti & Capone, 2013).

Entrando in contatto con differenti attori, il museo cerca di interpretarne le esigenze per appagarle nel miglior modo possibile. Proprio nel suo continuo confronto con essi, si impegna in un efficace conseguimento delle sue finalità istituzionali, esplicitate nella missione, tendendo a comprendere i bisogni espressi dai soggetti con cui interagisce e ad elevarne la soddisfazione.

Questo obiettivo, in realtà, va declinato in numerosi

traguardi distinti perché rivolti a specifiche tipologie di interlocutori sinteticamente riconducibili a tre (Baia Curioni, 2010): il pubblico dei visitatori; gli esponenti del mondo politico e amministrativo operanti in sede centrale e locale; gli esperti in campo intellettuale e professionale (storico-artistico, archeologico, scientifico, naturalistico, ...). Lo scenario così delineato è di fatto molto complesso se si tiene presente che ognuno dei tre suddetti gruppi manifesta una pluralità di aspettative. Di conseguenza, i dirigenti del museo incontrano serie difficoltà a tentare di accontentare tutti simultaneamente fornendo risposte adeguate: il loro compito è cercare un equilibrio nel soddisfare le esigenze dei vari stakeholder, cercando di risolvere situazioni spesso tra loro contraddittorie.

A tal fine gli operatori del museo scelgono quali azioni realizzare sul patrimonio che è ad essi affidato per conservarlo e valorizzarlo a vantaggio della popolazione attuale e delle generazioni future. Queste azioni, in estrema sintesi, esprimono la funzione sociale del museo nei confronti della collettività.

Da quanto accennato, risulta chiaro che la dimensio-

ne sociale è presente in modo diffuso e penetrante nella gestione del museo fino a costituire una sua componente inscindibile ed è consapevolmente accolta dal suo personale che rivolge particolare attenzione ad essa nel formulare le decisioni e nella loro attuazione. Alla dimensione sociale si aggiunge la dimensione economica che è altrettanto rilevante perché l'efficacia della gestione del museo dipende anche dal rispetto di condizioni di sostenibilità economica duratura (Goodwin, 2006; Hutter & Shusterman, 2006).

Non diversamente da altre organizzazioni, i musei devono verificare la loro capacità di rispondere alle esigenze – specificatamente “culturali” (non necessariamente espresse da una domanda esplicita) – ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili. Il risultato positivo di questa verifica esprime l'opportunità della loro esistenza a vantaggio della collettività.

In termini più precisi, questa azione di controllo ha per oggetto l'efficacia, l'efficienza, la qualità dei fattori utilizzati, le modalità di svolgimento dei vari processi. In economia aziendale la visione congiunta di questi aspetti è espressa dall'economicità quale “complessiva capacità dell'azienda di svolgere durevolmente la sua funzione di strumento per il soddisfacimento dei bisogni che ne rappresentano la ragione esistenziale” (Marcon, 2012). In questa accezione è sottinteso che l'economicità è fusa con la socialità, direttamente correlabile all'impegno posto nell'appagamento delle aspettative degli interlocutori. In altri termini, in qualsiasi istituzione - e nel museo se ne ha un evidente riscontro - economicità e socialità non sono scindibili e sono entrambe finalità istituzionali implicitamente perseguite nello sforzo di realizzare la missione.

L'affermazione che alla dimensione economica debba essere attribuita un'importanza analoga a quella riconosciuta alla dimensione sociale è stata ed è ancora oggetto di vivaci discussioni (Visser Travagli, 2010). In questi casi sembrano prevalere tendenze “economicistiche” secondo le quali le suddette affermazioni trascurerebbero la considerazione delle specifiche finalità del museo che sono propriamente sociali e non lucrative. Ma l'economicità negli studi aziendali è considerata un presupposto irrinunciabile di esistenza per qualsiasi organizzazione a prescindere dagli scopi perseguiti (lucrativi o sociali) e dalla sua natura (privata for profit, pubblica, non profit).

Si deve prendere atto, comunque, che ormai da anni i dirigenti museali, dovendo fronteggiare gravi turbolenze ambientali, hanno manifestato la loro consapevolezza che gestire le risorse secondo criteri di razionalità economica è prima di tutto un dovere morale, oltre che un obbligo sancito da varie disposizioni legislative.

Del resto, pensare che un museo possa perseguire politiche culturali senza valutare la loro sostenibilità economica, enfatizzando il suo ruolo sociale, non è solo pericoloso da un punto di vista economico, ma è anche incongruente sotto il profilo sociale.

In sostanza, per conseguire risultati apprezzabili sotto il profilo sia economico che sociale è necessario che ogni azione del museo sia ispirata all'efficacia, all'efficienza e all'economicità, obiettivi che sono solitamente riferiti alla sola dimensione economica, mentre esercitano un forte impatto anche su quella sociale. Infatti, si consideri che l'efficacia, vale a dire il grado di raggiungimento degli obiettivi perseguiti, ha un evidente contenuto, oltre che economico, anche sociale perché utilizzare il pubblico denaro senza riuscire a raggiungere gli scopi per i quali è stato erogato e impiegato è un comportamento in chiaro contrasto con le logiche di utilità sociale. E ciò vale anche per l'efficienza, ossia la capacità di contenere al minimo i costi sostenuti per raggiungere gli obiettivi perseguiti. L'inefficienza si manifesta in relazione a degli sprechi o ad un cattivo utilizzo di denaro pubblico, situazioni che segnalano un comportamento anche esso in evidente contrasto con l'economicità e con l'utilità sociale.

È inaccettabile in termini sociali un museo che impiega male le sue risorse e che trasferisce le proprie inefficienze sulle generazioni future.

LA CREAZIONE E LA DIFFUSIONE DEL “VALORE”

Va preso atto che il museo, al fine di conseguire una legittimazione sociale, opera svolgendo attività volte sia a conservare ed accrescere il valore degli elementi che compongono il suo patrimonio (valore creato), sia a rendere fruibile tale valore ad un vasto pubblico (locale, nazionale, internazionale; attuale e futuro) curando attività di esposizione delle collezioni e di promozione e diffusione dei messaggi culturali contenuti nel progetto scientifico elaborato (valore diffuso) (Catturi, 2007).

È questo il risultato dell'azione congiunta della dimensione sociale e di quella economica nell'attuazione del processo di creazione di “valore” e di diffusione dello stesso (Klamer, 1996; Hutter & Throsby, 2008). Tale “valore” esprime il grado di socialità del museo dal momento che la ricchezza, creata e diffusa con le sue attività, ha lo scopo, di per sé sociale, di soddisfare i bisogni della collettività. Proprio per questo motivo il museo ha l'obbligo morale di descrivere le modalità di realizzazione di tale “valore” e i risultati conseguiti per mostrare ai suoi stakeholder la sua performance in termini economici, oltre che sociali e di equità intergenerazionale.

Il “valore” prodotto rappresenta la concreta manifestazione del livello di performance.

Questo concetto è stato al centro di un vastissimo processo di studi - tuttora in corso - nel cui ambito si è sviluppata la teoria del valore pubblico, il cui iniziatore è stato Mark Moore (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011). Secondo tale teoria il successo di una amministrazione pubblica (è ad essa che Moore si rife-

risce) dipende dal congiunto manifestarsi di tre condizioni:

- legittimazione/consenso/supporto;
- capacità operativa/risorse;
- valore (pubblico) prodotto.

Queste tre condizioni sono strettamente correlate e tutte devono essere verificate. Se manca il supporto della legittimazione e del consenso, l'amministrazione non riesce ad ottenere le risorse necessarie e, di conseguenza, ad agire sfruttando con continuità la propria capacità operativa e, pertanto, risulta limitata la sua produzione di valore. Del resto, una ridotta creazione di valore si riflette negativamente sulla legittimazione e sul consenso, originariamente ottenuti.

Ciò dimostra con evidenza che il "valore" (pubblico) prodotto esprime il livello di performance.

Spostando l'attenzione dall'ambito pubblico a quello non profit, il modello proposto da Moore mantiene la sua validità con la sostituzione - più terminologica che sostanziale - del "valore pubblico" con "valore sociale" sulla base della motivazione che questa locuzione è più idonea a indicare le finalità istituzionali delle organizzazioni ad esso afferenti (Monteduro & Hinna, 2005).

Va segnalato che in sede di interpretazione dei processi di creazione di "valore" è emersa con evidenza la coesistenza di una molteplicità di "valori" reciprocamente interrelati. Dunque, il termine "valore" va inteso come una sintesi del "sistema di valori" osservabili in ogni contesto reale.

Il museo è un'istituzione non profit che assume prevalentemente un assetto di natura pubblica. Pertanto, l'enunciato del modello di Moore (con le variazioni apportate) è pienamente riferibile ad esso.

In sintesi, il "sistema dei valori" che il museo crea e diffonde - essendo espressione della sua performance - deve essere noto sia ai suoi operatori quale informazione determinante per guidare i loro comportamenti, sia agli stakeholder esterni quale fonte su cui possono fondare le proprie valutazioni e rafforzare o indebolire il loro consenso. In altri termini, è un insieme di parametri essenziali per cogliere l'esito della gestione nelle sue dimensioni sociale e economica (Throsby, 2001; Mazzanti, 2002).

LA MISURAZIONE DEL VALORE

La rilevanza della conoscenza del "valore" prodotto dal museo è pari alla difficoltà di individuarlo, misurarlo, interpretarlo.

Tuttavia, queste operazioni non possono essere trascurate. La loro complessità dipende dal fatto che il "valore" ha una pluralità di manifestazioni che si traducono solo in parte in dati quantitativi (monetari e non monetari) e in molti casi in attributi qualitativi, frutto di stime soggettive.

Dall'elaborazione dei dati monetari è possibile perve-

nire ad una sua misurazione in termini economici precisando che:

- si può utilizzare il modello del calcolo del "valore aggiunto" (Magliacani, 2008) introducendo alcune modifiche sostanziali (Sibilio Parri, 2004);
- si ottiene una visione parziale in quanto circoscritta ad alcuni stakeholder.

Il calcolo di questo "valore" richiede una preliminare ricognizione degli oneri e dei proventi della gestione. Purtroppo questa rilevazione è ancora molto assente nei nostri musei i quali si limitano per lo più ai valori monetari e finanziari e solo di rado misurano i costi e i ricavi distinti per natura (personale, materiali di consumo, oneri finanziari, ...). Certamente la soluzione preferibile sarebbe la riclassificazione degli oneri e dei proventi per destinazione (restauro, mostre, attività educativa, ...) (Dainelli, 2007).

Le informazioni di natura economica, pur essendo indispensabili, non sono sufficienti; vanno integrate con altre relative ai profili qualitativi, fondamentali per descrivere le attività culturali e per cogliere il grado di soddisfazione dei bisogni espressi. A tal fine si utilizzano in genere indicatori variamente strutturati capaci di esprimere una valutazione della performance economica e sociale del museo (Gilhiespy, 2001; Paulus, 2003; Scott, 2009; Turbide & Laurin, 2009).

Infine, va sottolineato che la misurazione non è mai fine a se stessa. Infatti, il suo esito deve essere anzitutto messo a disposizione del personale del museo che necessita di queste informazioni in sede di programmazione e di gestione. Inoltre, deve essere reso pubblico attraverso la redazione di documenti di rendicontazione della ricchezza prodotta (valore creato) e di quella distribuita (valore diffuso) e la loro comunicazione, in particolare, ad alcune categorie di interlocutori, meglio se a tutta la collettività.

BIBLIOGRAFIA

BAIA CURIONI S., 2010. *I processi di produzione del valore nei musei*. In: Montella M., Dragoni P. (eds.), *Musei e valorizzazione dei beni culturali*. Clueb, Bologna, pp. 250-275.

BENINGTON J., MOORE M.H. (eds.), 2011. *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire and New York, 272 pp.

CATTURI G., 2007. *La valorialità aziendale, Vol. 1, La determinazione e la rilevazione del valore "creato": presupposti teorici e metodologici*. Cedam, Padova, 266 pp.

DAINELLI F., 2007. *Il sistema di programmazione e controllo del museo*. FrancoAngeli, Milano, 316 pp.

GILHIESPY I., 2001. *The Evaluation of Social Objectives in Cultural Organizations*. *International Journal of Arts Management*, 4/1: 48-57.

GOODWIN C., 2006. *Art and Culture in the History of*

- Economic Thought*. In: Ginsburgh V.A., Throsby D. (eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier, Amsterdam, pp. 25-68.
- HUTTER M., SHUSTERMAN R., 2006. *Value and the Valuation of Art*. In: Ginsburgh V.A., Throsby D. (eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier, Amsterdam, 169-208 pp.
- HUTTER M., THROSBY D. (eds.), 2008. *Beyond Price. Value in Culture, Economics and the Arts*. Cambridge University Press, Cambridge, 315 pp.
- KLAMER A., 1996. *The Value of Culture: on the Relationships between Economics and the Arts*. Amsterdam University Press, Amsterdam, 244 pp.
- LAZZERETTI L., 2012. The resurgence of the "societal function of cultural heritage". An introduction. *City, Culture and Society*, 3: 229-233.
- LAZZERETTI L., CAPONE F., 2013. Museums as Societal Engines for Urban Renewal. The Event Strategy of the Museum of Natural History in Florence, *European Planning Studies*, <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2013.819073>.
- MAGLIACANI M., 2008. *Il museo "crea" valore*. Cedam, Padova, 174 pp.
- MARCON G., 2012. *Misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche*. EIF-e.Book editore, 45 pp.
- MAZZANTI M., 2002. Cultural heritage as a multidimensional, multivalued, and multi attribute economic good: toward a new framework for economic analysis and valuation. *Journal of Socio-economics*, 31: 529-558.
- MONTEDURO F., HINNA A., 2005. *Il sistema integrato di controllo*. In: Hinna A. (ed.), *Gestire e organizzare nel terzo settore*. Carocci Faber, Roma, pp. 155-178.
- MOORE M.H., 1995. *Creating Public Value*. Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 402 pp.
- PAULUS O., 2003. Measuring museum performance: a study of museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management*, 6/1: 50-63.
- SCOTT C.A., 2009. Exploring the evidence base for museum value. *Museum Management and Curatorship*, 24/3: 195-212.
- SIBILIO PARRI B., 2004. *Quale bilancio per il museo?* In: Sibilio Parri B. (ed.), *Misurare e comunicare i risultati: l'accountability del museo*. FrancoAngeli, Milano, pp. 57-84.
- THROSBY D., 2001. *Economics and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 28-29.
- TURBIDE J., LAURIN C., 2009. Performance measurement in the arts sector: the case of the performing arts. *International Journal of Arts Management*, 11/2: 56-71.
- VISSER TRAVAGLI A.M., 2010. *Il museo fra etica e economia*. In: Donato F., Visser Travagli A.M., *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*. Electa per le Belle Arti, Milano, pp. 129-136.