



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia:
confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive

di Enrico Beretta, Giovanna Firpo, Andrea Migliardi e Diego Scalise

Novembre 2019

Numero

524



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia:
confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive

di Enrico Beretta, Giovanna Firpo, Andrea Migliardi e Diego Scalise

Numero 524 – Novembre 2019

La serie Questioni di economia e finanza ha la finalità di presentare studi e documentazione su aspetti rilevanti per i compiti istituzionali della Banca d'Italia e dell'Eurosistema. Le Questioni di economia e finanza si affiancano ai Temi di discussione volti a fornire contributi originali per la ricerca economica.

La serie comprende lavori realizzati all'interno della Banca, talvolta in collaborazione con l'Eurosistema o con altre Istituzioni. I lavori pubblicati riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, senza impegnare la responsabilità delle Istituzioni di appartenenza.

La serie è disponibile online sul sito www.bancaditalia.it.

ISSN 1972-6627 (stampa)

ISSN 1972-6643 (online)

Stampa a cura della Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia

LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE IN ITALIA: CONFRONTI INTERNAZIONALI, DIVARI TERRITORIALI, PROBLEMI E PROSPETTIVE

di Enrico Beretta^{*}, Giovanna Firpo^{*}, Andrea Migliardi^{*} e Diego Scalise[†]

Abstract

Il lavoro analizza le caratteristiche del vasto patrimonio museale, monumentale e archeologico italiano, confrontandole con quelle dei principali paesi europei. Ne vengono illustrate le principali criticità nella gestione del patrimonio, considerando la conservazione, l'accessibilità, l'orientamento verso le esigenze del visitatore e la capacità di relazione con gli *stakeholder*. Sfruttando i microdati Istat, si individuano le tipologie di strutture con le migliori performance in ciascuna area tematica. I principali risultati indicano che la valorizzazione del patrimonio artistico, pur migliorata negli ultimi anni, rimane inferiore alle potenzialità, a discapito dei possibili ritorni economici per i territori. L'analisi econometrica suggerisce che a una maggiore autonomia (contabile, organizzativa, operativa) tendono a corrispondere risultati migliori, indipendentemente dalla natura pubblica o privata dell'ente. Al netto delle caratteristiche osservabili delle istituzioni, si evidenzia una correlazione positiva fra i diversi indicatori di performance, indicando l'assenza di *trade-off* fra i rami d'attività. Le misure che a partire dal 2014 hanno riconosciuto ad alcuni musei uno speciale regime di autonomia hanno contribuito a migliorarne la valorizzazione e l'attrattività.

JEL Classification: L33, Z18, H42.

Keywords: patrimonio artistico, performance istituzioni museali.

DOI: 10.32057/0.QEF.2019.524

Contents

1. Introduzione.....	5
2. Il patrimonio artistico e culturale italiano: struttura e fruizione.....	5
3. La fruizione del patrimonio e i ritorni economici.....	12
4. Le criticità nella gestione dell' <i>heritage</i>	17
5. Caratteristiche dei musei e loro performance.....	20
6. Conclusioni.....	26
Riferimenti bibliografici.....	28
Tavole statistiche.....	30

^{*} Banca d'Italia, Sede di Genova

[†] Banca d'Italia, Sede di Milano

1. Introduzione*

L'Italia dispone di 4.889 siti museali, monumentali o archeologici, 8,1 ogni 100 mila abitanti; questi vengono visitati annualmente da quasi 120 milioni di persone, in larga parte provenienti dall'estero, generando incassi da biglietti per oltre 340 milioni di euro e contribuendo allo sviluppo di un indotto importante, in primo luogo per quanto attiene all'accoglienza turistica.

Si tratta di un patrimonio ingente che il paese, nonostante alcuni miglioramenti intervenuti nel periodo più recente, valorizza ancora soltanto in parte rispetto alle potenzialità teoriche. Elementi quali la frammentazione e la dispersione territoriale dei siti ne rendono logisticamente complessa l'accessibilità ed economicamente onerosa la conservazione; fattori di tipo normativo e amministrativo ostacolano l'introduzione di logiche *market oriented*; modalità gestionali, organizzative e comunicative rigide e talora più attente alla tutela che alla valorizzazione si traducono in una domanda ancora migliorabile. Appare quindi cruciale proseguire sulla via, recentemente intrapresa, della definizione di azioni di politica economica adatte a migliorare la valorizzazione e la fruizione del patrimonio artistico e culturale, potenziandone anche i ritorni economici pur senza perderne di vista la natura primaria di bene pubblico.

Questo lavoro si propone di fornire evidenza quantitativa a queste tematiche. A questo fine, nel par. 2 si descrivono le caratteristiche strutturali del patrimonio museale italiano, confrontandole con quello degli altri principali paesi europei, e si esamina la dinamica dei flussi di visitatori. Nel paragrafo successivo si prendono in esame le diverse tipologie di ritorno economico, da biglietti e da ricavi accessori; si considera altresì il ruolo della spesa pubblica e privata nel comparto, che strutturalmente non è in grado di autofinanziare il complesso delle proprie esigenze di spesa. Il par. 4 illustra, a un livello descrittivo, le principali criticità nella gestione del patrimonio artistico e culturale italiano, distinguendo tra fattori inerenti alla conservazione, all'accessibilità, all'orientamento al visitatore e alle capacità di relazione con gli *stakeholder* esterni. Queste aree tematiche vengono poi riesaminate con un approccio analitico nel paragrafo successivo, sfruttando i microdati resi disponibili dalle indagini censuarie Istat sui siti museali, monumentali e archeologici che consentono di individuare quali sono le tipologie di strutture che performano meglio in ogni area. Il par. 6 conclude.

2. Il patrimonio artistico e culturale italiano: struttura e fruizione

2.1. Un patrimonio grande, territorialmente diffuso e in crescita ...

Nel nostro paese il patrimonio artistico e culturale è ingente. È noto che l'Italia è il primo paese al mondo per numero di siti culturali iscritti nel Patrimonio mondiale UNESCO (49 su 845), ma anche che il paese dispone di dotazioni museali ampie e diversificate.

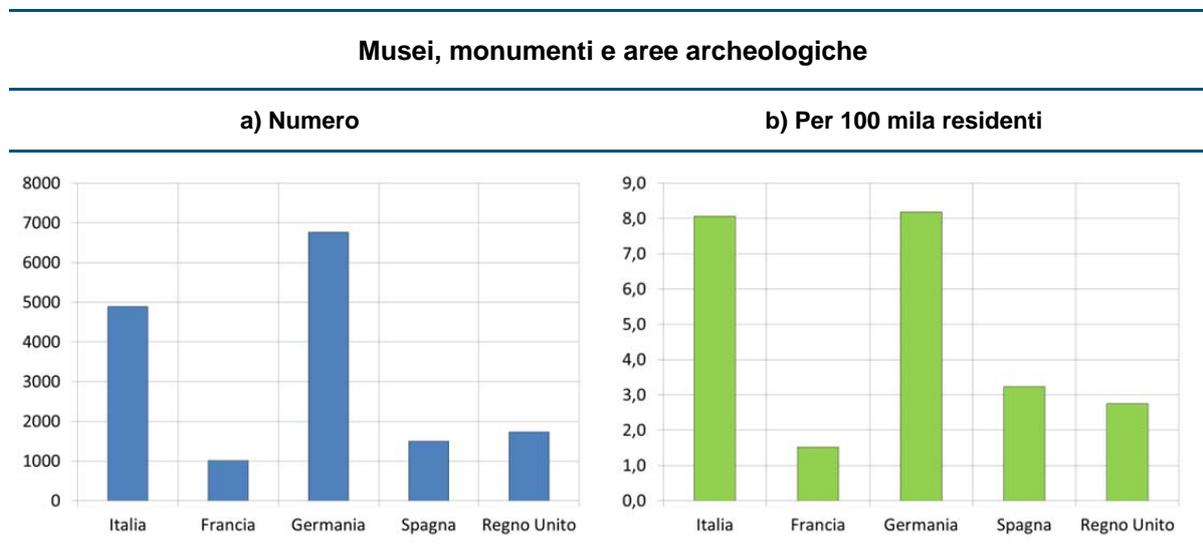
Nel 2017 sul territorio italiano esistevano 4.889 tra musei, monumenti e aree archeologiche aperte al pubblico con continuità: in base sia ai dati Istat, sia a quelli di fonte EGMUS (European Group on Museum Statistics), in Europa solo la Germania dispone di un numero di strutture superiore. Nel Regno Unito i musei e le strutture archeologiche sono poco più di 1.700, in Spagna circa 1.500 e in Francia un migliaio (fig. 1a)¹; in nessun altro paese europeo le istituzioni museali raggiungono le mille unità. Ove normalizzata rispetto alla popolazione, la dotazione

* Questo lavoro è dedicato alla memoria di Andrea Migliardi, che ci ha lasciati prima di vederlo terminato.

¹ I dati EGMUS (2004) non sono disponibili annualmente per tutti i paesi europei; ogni paese li rende infatti disponibili solo in relazione ai periodi nei quali i rispettivi Enti nazionali di statistica procedono alle rilevazioni sulle strutture museali. In questa analisi, così come nelle figure di confronto internazionale che seguono, i dati di Italia e Germania sono relativi al 2017, quelli della Spagna al 2016, quelli del Regno Unito al 2012. Per la Francia i dati EGMUS sono disponibili soltanto per il 2003; è stato quindi necessario ricorrere a una fonte alternativa, individuata nelle statistiche del *Ministère de la Culture et de la Communication*; queste ultime sono aggiornate al 2014.

museale italiana risulta la più ampia d'Europa: esistono 8,1 musei ogni 100 mila abitanti, un valore pressoché in linea con quello tedesco, a fronte di 3,2 per la Spagna, 2,8 per il Regno Unito e 1,5 per la Francia (fig. 1b).

Figura 1



Fonte: elaborazioni su dati Istat, EGMUS, Ministère de la Culture et de la Communication (FR).

L'offerta museale, monumentale e archeologica nazionale si caratterizza, oltre che per la numerosità delle strutture, per la loro notevole dispersione territoriale. Nel 2017 in Italia erano operativi 1,6 siti museali per ogni 100 Kmq.: si tratta di un valore inferiore a quello tedesco (1,9), ma ben superiore a quelli del Regno Unito (0,7), della Spagna (0,3) e della Francia (0,2). Nel nostro paese un comune su tre dispone di almeno un museo o un'istituzione simile sul proprio territorio.

La scarsa concentrazione territoriale dell'offerta italiana è testimoniata anche dal fatto che le visite presso la regione principale attrattrice dei flussi (il Lazio) ammontano al 25 per cento circa del totale: in Francia la regione della capitale parigina (Île-de-France) attrae il 60 per cento circa dei flussi di visitatori, e nel Regno Unito l'area metropolitana di Londra cattura i quattro quinti delle visite dirette alle strutture di maggiore richiamo².

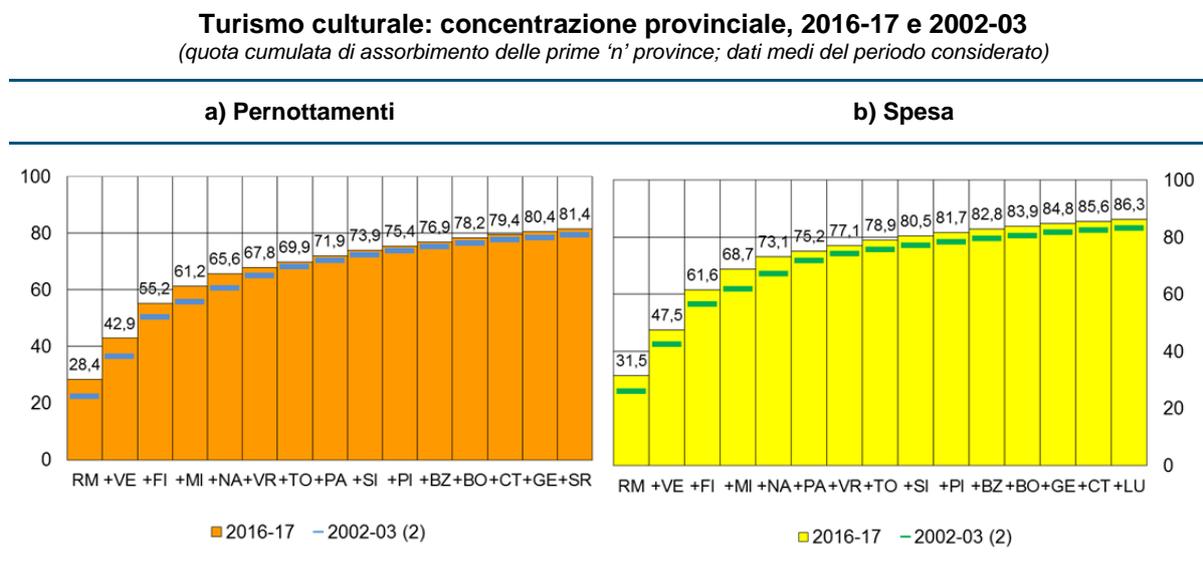
La diffusione nella ripartizione territoriale delle visite si rispecchia anche nei flussi di turisti stranieri interessati alle mete di tipo culturale rilevati dall'indagine della Banca d'Italia sul turismo internazionale³: sia in termini di pernottamenti, sia di spesa, nella media del biennio 2016-17 è infatti necessario aggregare i dati delle tre province turisticamente più attraenti del nostro paese (Roma, Venezia e Firenze) per raggiungere una quota cumulata paragonabile a quella della sola

² La statistica riguardante il Regno Unito non si riferisce all'intero patrimonio artistico e culturale, ma alle 39 strutture più attrattive; esse assorbono circa la metà dei visitatori complessivi.

³ La Banca d'Italia conduce un'estesa indagine campionaria alle frontiere, allo scopo di compilare la bilancia dei pagamenti turistica e di fornire statistiche dettagliate sul fenomeno del turismo internazionale dell'Italia, in linea con gli standard metodologici fissati dagli organismi internazionali. La rilevazione è stata avviata nel 1996 dall'Ufficio Italiano Cambi, confluito dal 2008 nella Banca d'Italia. La tecnica adottata per la raccolta dei dati, denominata *inbound-outbound frontier survey*, consiste nell'intervistare un campione rappresentativo dei viaggiatori, residenti e non residenti, in transito alle frontiere italiane e nell'effettuare conteggi qualificati allo scopo di determinare il numero e la nazionalità dei viaggiatori in transito. Il campionamento è effettuato in modo indipendente presso ogni tipo di frontiera (strade, ferrovie, aeroporti e porti internazionali), in 80 punti di frontiera selezionati come rappresentativi. Per ulteriori dettagli, cfr. http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp_estero/altre_stat/turismo-int.

area parigina della Francia. Tra le prime quindici province per flussi di turismo internazionale *incoming*, inoltre, troviamo rappresentate ben 10 diverse regioni italiane (fig. 2).

Figura 2



Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia.

La policentricità dell'offerta museale italiana, così come di quella tedesca, è una caratteristica che affonda nelle tradizioni culturali nazionali, oltre che nelle scelte di politica di gestione del patrimonio culturale che si sono succedute nel tempo. Si tratta di un orientamento che non è venuto meno negli anni recenti, ma sembra piuttosto essersi rafforzato, con l'emergere di numerose nuove proposte: il 38,6 per cento dei siti italiani operativi nel 2015 risultava infatti essere stato aperto a partire dal 2000 (mentre soltanto il 24,3 per cento delle strutture era stato aperto prima del 1980). Secondo Intesa San Paolo-ASK Bocconi (2011), fra il 2000 e il 2006 vi sono state in media 197 aperture all'anno, a fronte di 52 aperture fra il 1950 e il 2000.

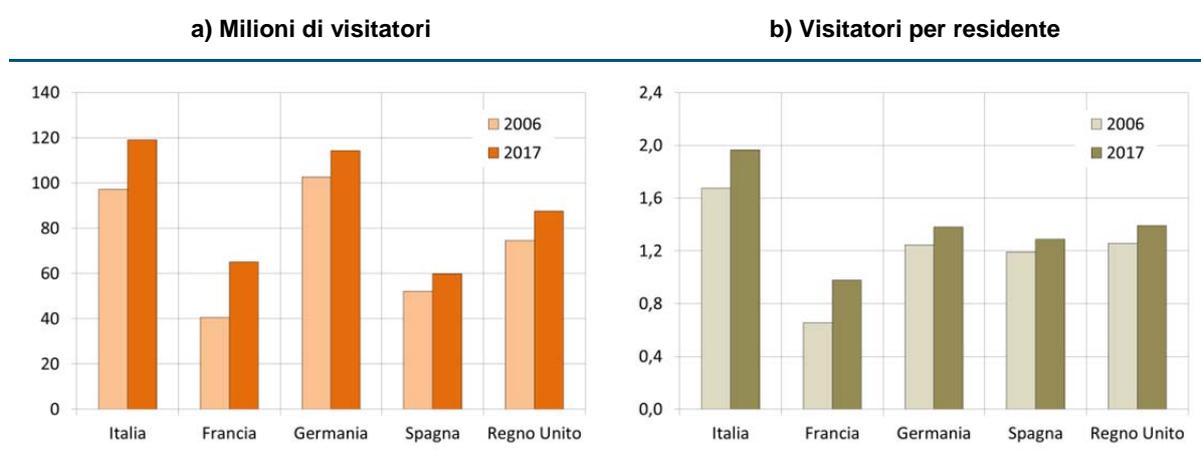
2.2. ... che attira un flusso di visitatori importante ma ancora migliorabile, specie tra i giovani

Se il numero complessivo di musei, monumenti e aree archeologiche disponibili in un paese dipende in larga parte dalla tradizione culturale e normativa che ne ha plasmato la configurazione, determinando un grado più o meno elevato di policentricità, il numero complessivo dei visitatori costituisce invece un reale indicatore della ricchezza della dotazione artistica e culturale della nazione, nonché (almeno in termini potenziali) della sua attrattività.

Nel 2017 il complesso dei siti italiani è stato visitato ogni anno da oltre 119 milioni di persone⁴. Si tratta di un numero rilevante, lievemente più elevato di quello della Germania e largamente superiore a quelli di Francia, Regno Unito e Spagna (fig. 3a). Adottando la popolazione quale fattore di scala per un confronto omogeneo, inoltre, il nostro paese si colloca largamente al primo posto per rapporto tra visitatori e residenti (fig. 3b).

⁴ Secondo l'Istat tale valore risulta in parte sottostimato, in quanto numerose strutture espositive non sono in grado di registrare sistematicamente il numero dei visitatori.

Visitatori presso musei, monumenti e aree archeologiche



Fonte: elaborazioni su dati Istat, EGMUS, Ministère de la Culture et de la Communication (FR).

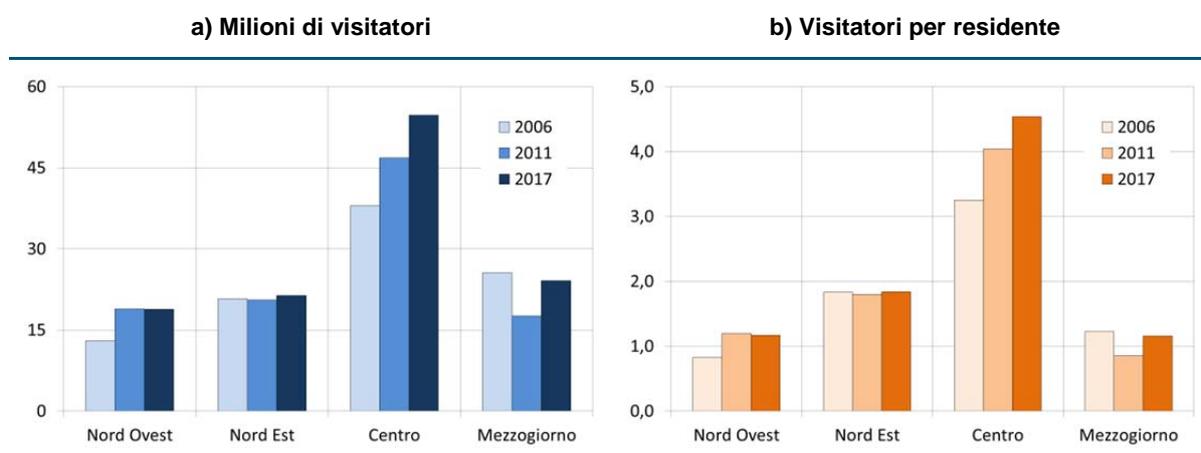
Per tutte le realtà esaminate, in un arco decennale il complesso delle visite annue ha mostrato una tendenza all'aumento, sia in termini assoluti sia in relazione alla popolazione residente (cfr. ancora le figg. 4a e 4b), a riprova della dinamicità mostrata negli anni più recenti dal turismo di carattere culturale⁵. L'incremento registrato dal nostro paese (22,4 per cento tra il 2006 e il 2017) risulta superiore a quelli di Germania, Spagna e Regno Unito, anche se inferiore a quello francese⁶.

Dal punto di vista territoriale, l'incremento delle visite conseguito nell'ultimo decennio ha interessato il Centro (dove si addensa quasi la metà della domanda) e, in minor misura, il Nord Ovest (figg. 4a e 4b). Per quest'ultimo, tuttavia, le visite sono cresciute tra il 2006 e il 2011, stabilizzandosi poi negli anni successivi. Di contro il Mezzogiorno, dopo una performance deludente nell'arco 2006-11, ha mostrato tra il 2011 e il 2017 un notevole recupero. Si tratta di un'indicazione incoraggiante, che suggerisce un miglioramento nelle capacità dell'area meridionale del paese di valorizzare e presentare al pubblico la propria offerta.

⁵ Cfr. Banca d'Italia (2018).

⁶ Va segnalato inoltre che, per il nostro paese, il periodo più recente si è caratterizzato per una particolare dinamica delle visite presso i 478 musei statali, cresciute di oltre il 30 per cento tra il 2013 e il 2017, anche grazie ai miglioramenti gestionali resi possibili da alcune evoluzioni normative (cfr. Roma, 2019). L'incremento di presenze registrato in questo quinquennio dai soli musei statali spiega più della metà della crescita complessiva delle visite nazionali tra il 2006 e il 2017.

Visitatori presso musei, monumenti e aree archeologiche, per macroarea



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Tra i visitatori del nostro patrimonio artistico e culturale è rilevante la quota degli stranieri: nel 2015 essi costituivano oltre un terzo del totale, e la loro quota si portava a quasi i due terzi per le 20 strutture maggiori del paese. Di contro, le fasce demografiche dei giovanissimi e degli anziani usufruiscono in misura limitata dell'offerta museale: nello stesso anno i giovani tra i 18 e i 25 anni rappresentavano meno di un quinto delle visite, e gli *over 65* meno di un quarto. L'Istat attribuisce la scarsa partecipazione dei primi alle carenze di politiche tariffarie a loro favore, e quella dei secondi a una ridotta confidenza con gli strumenti di comunicazione e informazione digitale.

Per quanto riguarda le politiche agevolative in favore dei giovani, va osservato che alcuni promettenti passi avanti sono stati intrapresi di recente sotto il profilo normativo e amministrativo; si tratta di azioni potenzialmente utili, anche sulla base di quanto già effettuato in altri paesi. Nel Regno Unito, ad esempio, si cerca da tempo di favorire la partecipazione dei giovani alla fruizione delle proposte culturali: vengono condotte ad esempio rilevazioni statistiche volte a conoscere il grado di interesse dei ragazzi per gli eventi culturali e ad incrementarne la partecipazione alle visite dei musei⁷. I risultati sembrano incoraggianti: nel 2016 il 63,3 per cento dei residenti aventi fra 5 e 15 aveva visitato un museo, mentre in Italia nel 2015 tale quota era pari al 46 per cento⁸. In Francia, nei cui musei da tempo è previsto l'ingresso gratuito dei ragazzi fino a 18 anni, dal 2009 la legge ha ampliato tale concessione ai ragazzi fra i 18 e i 25 anni e agli insegnanti. Nel 2014 due terzi dei francesi con meno di 25 anni aveva visitato almeno un museo, mentre nel nostro paese nel 2015 la quota era pari al 42 per cento.

Anche in relazione alla terza età l'esperienza francese mostra una maggiore propensione a fruire dell'offerta museale. Nel 2014 il 72 per cento dei francesi aventi tra i 60 e i 69 anni, e il 54 per cento di quelli aventi 70 anni e oltre, hanno visitato almeno un museo; in Italia, per confronto, la quota si riduce al 28 per cento nella fascia 60-64 anni e al 25 per cento in quelle 65-74 anni. In Francia la quota di anziani che ha visitato un museo è inoltre cresciuta costantemente e in misura sensibile fra il 1973 (quando era pari al 22 per cento) e il 2014.

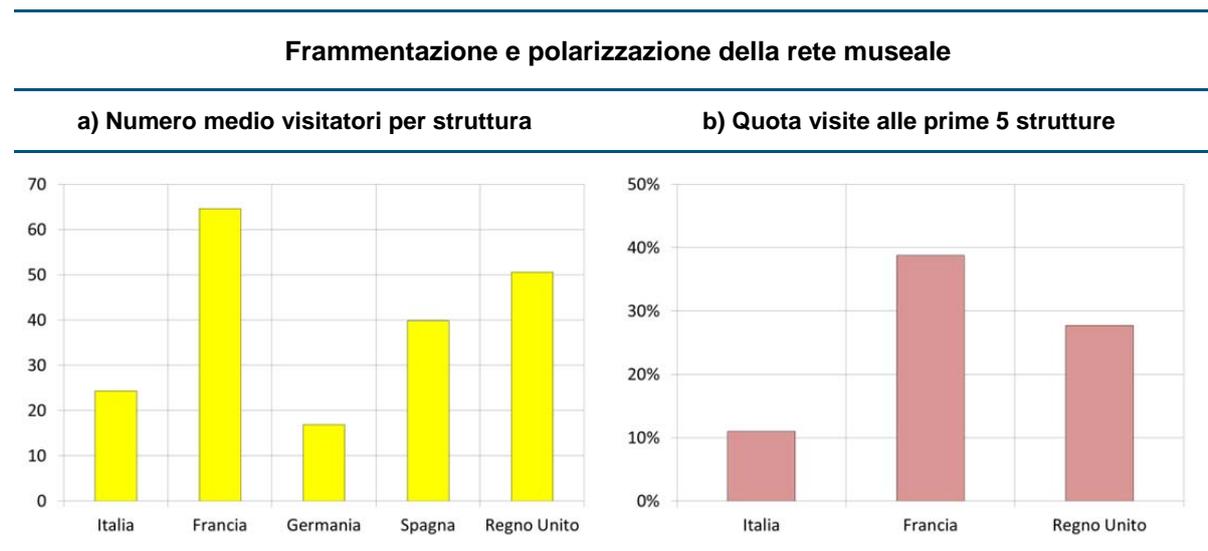
⁷ Le rilevazioni (*Department for culture, media and sport: Taking Part child survey of Culture, Leisure and Sport*) hanno anche l'obiettivo di incoraggiare la partecipazione attiva a eventi sportivi e culturali in senso ampio.

⁸ Per l'Italia le quote si riferiscono alla fascia di età 6-14 anni.

2.3. Un patrimonio polarizzato tra grandi e piccole strutture (ma meno che altrove!)

La numerosità di musei, monumenti e aree archeologiche italiane si traduce in una frammentazione della proposta culturale più spiccata rispetto ad altre realtà. Il numero medio di visitatori per singola struttura (24 mila circa) è superiore a quello della Germania, ma sensibilmente inferiore a quanto si registra in Francia, nel Regno Unito e in Spagna (fig. 5a). Più nel dettaglio, esso supera la 110 mila unità presso le strutture museali e le aree archeologiche statali, mentre si limita a 15 mila presso i restanti musei, che costituiscono la larga maggioranza delle strutture complessive⁹.

Figura 5



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Eurostat, EGMUS, Ministère de la Culture et de la Communication (FR).

Come negli altri paesi, i flussi di visite risultano polarizzati sulle strutture principali, di maggiore richiamo. I primi cinque siti italiani attirano in media annualmente oltre 3 milioni di visitatori ciascuno, mentre quelli che vanno dal sesto al ventesimo ne ricevono poco più di 1,8 milioni ciascuno. I rimanenti 458 musei statali hanno una capacità di attrazione ben discosta: in media, ognuno accoglie poco più di 28 mila visitatori l'anno. I 4.411 musei non statali, infine, beneficiano in media di circa 15 mila visite l'anno cadauno.

Tuttavia, coerentemente con l'ampia offerta italiana, la significativa dispersione territoriale che la caratterizza e l'ubicazione policentrica dei siti di maggior richiamo, nel nostro paese la polarizzazione sui siti principali risulta sensibilmente inferiore che all'estero. Se le prime cinque strutture del nostro paese attirano annualmente, nel loro complesso, 15,4 milioni di visitatori (il 12,9 per cento del totale), secondo dati Eurostat nel Regno Unito tali valori si portano rispettivamente a 24,3 milioni e al 27,7 per cento, e in Francia a 25,3 milioni e al 38,8 per cento (fig. 5b).

Dall'altro lato della distribuzione, in Italia esiste una lunga coda di strutture di dimensioni minime, con capacità attrattiva molto limitata. Sfruttando i microdati della rilevazione Istat sul 2015¹⁰, la fig. 6 dà conto di questo fenomeno, ripartendo i musei italiani sulla base del numero di beni esposti da ciascuno di essi (fig. 6a); per i monumenti (fig. 6b) e per i parchi archeologici (fig.

⁹ I musei non statali italiani sono per la maggior parte di proprietà di Enti pubblici (in larga prevalenza comuni); esercitano un ruolo di rilievo anche le Istituzioni religiose.

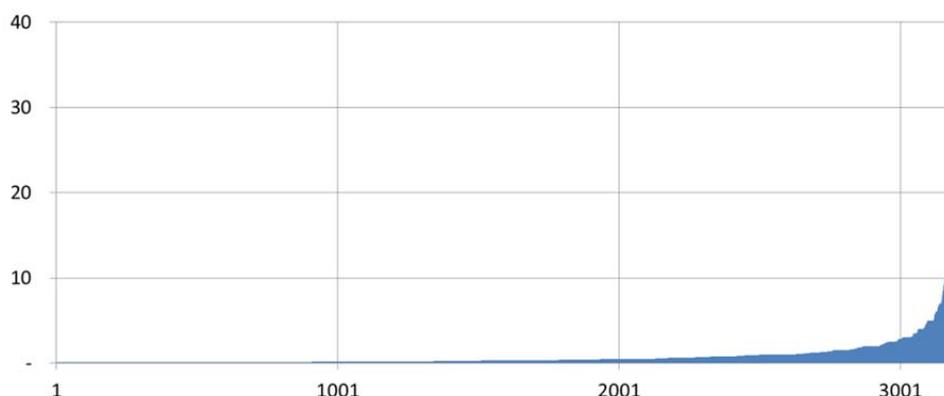
¹⁰ Cfr. Istat (2016).

6c) il fattore di scala utilizzato è invece la superficie in metri quadrati, più adatta ad approssimarne l'offerta¹¹.

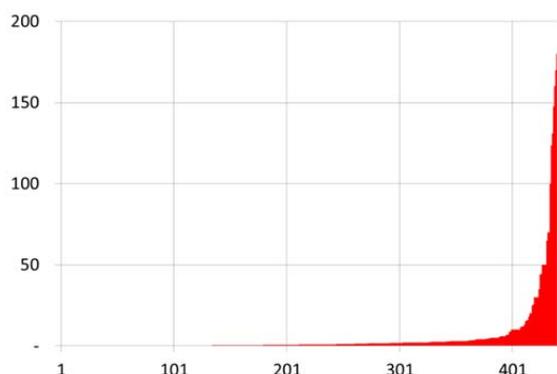
Figura 6

Distribuzione dimensionale di musei, monumenti e parchi archeologici italiani

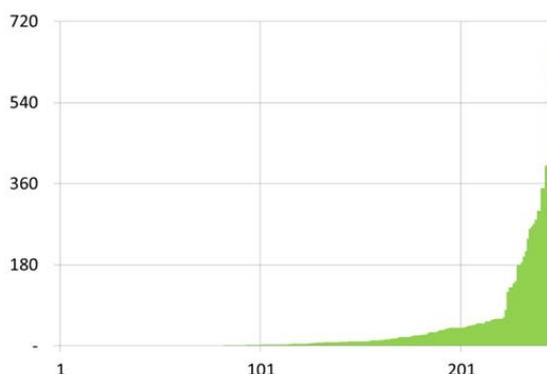
a) Numero beni esposti per museo (1)
(dati in migliaia)



b) Superficie spazi espositivi per monumento (2)
(dati in migliaia di mq.)



c) Superficie per parco archeologico (3)
(dati in migliaia di mq.)



Fonte: elaborazioni su dati Istat. - (1) Sono stati considerati 3.191 dei 4.158 musei italiani operativi nel 2015. Sono stati scartati quelli che non hanno segnalato la superficie o i beni esposti, nonché (in quanto outliers) quelli con più di 10 beni esposti per metro quadrato di superficie o meno di un bene esposto per 20 mq. - (2) Sono stati considerati 440 dei 536 monumenti italiani aperti al pubblico nel 2015. Sono stati scartati quelli che non hanno segnalato la superficie, nonché quelli con superficie pari o superiore a 200 mila mq. (nei quali la componente "parco" appariva prevalente rispetto a quella "monumento"). - (3) Sono stati considerati 248 dei 282 parchi archeologici italiani aperti al pubblico nel 2015. Sono stati scartati quelli che non hanno segnalato la superficie.

Tra i 3.191 musei considerati nella distribuzione, i primi mille espongono meno di 150 beni l'uno, i mille successivi tra 150 e 500 beni: si tratta quindi di strutture con una capacità attrattiva obiettivamente marginale, specie ove non consorziate in rete con altri siti vicini. Un discorso analogo vale per i monumenti: i primi 300 (su 440 esaminati) hanno una superficie espositiva di meno di 2.000 metri quadrati. Con riferimento ai parchi archeologici, infine, sono poco più di cento (su un complesso di 248 esaminati) quelli che dispongono di una superficie di almeno 10 mila metri quadrati.

¹¹ Il fattore di scala in teoria più utile consisterebbe nel numero di visitatori per struttura, adatto a dar conto non solo dell'ampiezza dell'offerta, ma anche della sua reale attrattività. Purtroppo, però, questa informazione non è disponibile nei microdati rilasciati dall'Istat.

3. La fruizione del patrimonio e i ritorni economici

Musei, monumenti e aree archeologiche sono innanzitutto luoghi deputati alla conservazione e alla diffusione della cultura, che creano importanti ricadute sulla popolazione di un paese arricchendo le persone da un punto di vista umano ed esperienziale. In secondo luogo, essi hanno importanti ricadute sull'attrattività – sia turistica, sia abitativa – dell'area sulla quale essi sono ubicati. La loro capacità di generare incassi importanti non è sicuramente la caratteristica più importante.

Ciò nondimeno, la possibilità di ottenere un flusso reddituale dalle proposte culturali ha una sua importanza, per diversi motivi. La tutela e la conservazione dei beni culturali ha costi notevoli, e la possibilità di coprirne almeno una parte con gli introiti da biglietti o da ricavi accessori fornisce garanzie in merito alla possibilità di effettuare regolarmente queste attività, anche a fronte delle ridotte disponibilità liquide della proprietà (generalmente pubblica). In assenza di flussi di reddito, una parte consistente dell'ampio patrimonio italiano non potrebbe neppure essere aperta al pubblico, vista l'impossibilità di coprirne i costi di funzionamento. La disponibilità di risorse finanziarie consente, infine, di curare al meglio la logistica e l'allestimento dei siti, nonché le attività di comunicazione che, nel complesso, ne migliorano l'attrattività; ciò si risolve in una crescita dei flussi di visitatori e in una più ampia fruizione del patrimonio.

3.1. I ricavi da biglietti: limitati, ma in crescita

Il complesso degli introiti derivanti dalla vendita di biglietti delle strutture museali, monumentali e archeologiche statali si è attestato nel 2017 a quasi 194 milioni di euro; se a essi si aggiunge una stima prudenziale agli incassi dei siti non statali, si superano nel complesso i 340 milioni di euro¹². Si tratta di un dato in progressiva crescita: gli incassi ammontavano infatti a 253 milioni nel 2006 e a 266 milioni nel 2011.

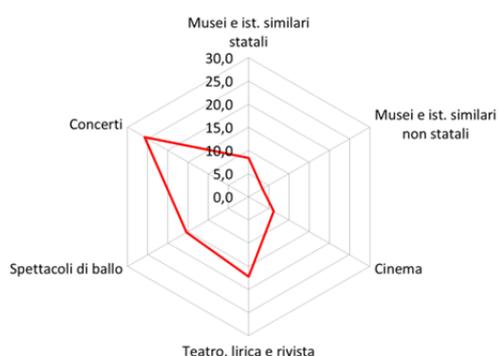
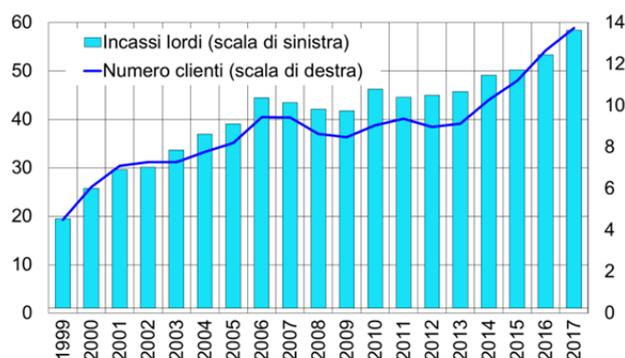
Per il complesso dei siti museali, monumentali e archeologici italiani, nel 2017 l'incasso medio per visitatore si è attestato a 3,0 euro, in lieve aumento rispetto al 2006 e al 2011 (quando era stato pari a 2,6 euro)¹³. La cifra contenuta è dovuta anche all'incidenza degli ingressi a titolo gratuito, pari nel 2017 al 40,8 per cento; tale frequenza non appare elevata nel confronto internazionale: secondo dati EGMUS essa risulta sostanzialmente in linea con la Francia e sensibilmente inferiore a quella della Spagna.

Il prezzo medio del biglietto per i soli visitatori paganti è stato di 5,1 euro; tale valore scende a 3,4 nei musei non statali, ma si porta a 8,4 nei siti statali. Come mostrato dalla fig. 7a si tratta di un costo paragonabile a quello della fruizione di uno spettacolo cinematografico, e sensibilmente inferiore a quelli che caratterizzano altre proposte di carattere culturale, quali il teatro, la danza e i concerti dal vivo.

¹² Il dato sugli incassi dei luoghi di cultura non statali è fermo al 2006, ed è l'ultimo reso disponibile dall'Istat. Per questa categoria di siti, tuttavia, le visite sono cresciute in misura modesta (dai 62,7 milioni del 2006 ai 66,3 del 2017), quindi è verosimile che i ricavi da biglietti non siano mutati in misura eccessiva. L'Istat osserva inoltre che per le strutture non statali gli incassi sono in parte sottostimati, data la difficoltà delle strutture minori di mantenerne evidenze sistematiche, a fronte anche della mancanza di un bilancio autonomo.

¹³ Esso si è poi portato a poco più di 3 euro nel 2017, a seguito delle innovazioni nelle politiche tariffarie condotte presso i principali musei statali (cfr. Roma, 2019).

Introiti diretti e indiretti dei luoghi della cultura

a) Introito medio da biglietto per pagante
(euro)b) Fruizione dei servizi ausiliari
(milioni di clienti e milioni di euro di incasso)

Fonte: elaborazioni su dati Istat e MiBACT.

Pur non essendo possibile effettuare un confronto sistematico con i principali paesi europei, data la carenza di dati affidabili a livello internazionale, sulla base delle evidenze disponibili si desume che in Italia all'ingente patrimonio culturale corrispondano ancora ricavi relativamente contenuti. Gli incassi annui da biglietti del solo Louvre si attestano a 65 milioni di euro e, secondo la Cour des Comptes (2011), nel 2009 il fatturato dei 37 principali musei nazionali francesi era pari a 178 milioni di euro¹⁴. In Germania, il fatturato delle sole strutture museali berlinesi si è attestato nel 2010 a 263 milioni di euro¹⁵.

3.2. I ricavi da servizi accessori: scarsi nel confronto internazionale

Data la particolare natura di bene pubblico dell'offerta museale, le iniziative volte a migliorare la copertura finanziaria degli oneri di struttura con fonti interne incontrano alcuni limiti per quanto riguarda l'ambito più strettamente tariffario; anche per questo motivo, un comparto nel quale è possibile accentuare l'impegno e rendere più efficiente la gestione finanziaria è rappresentato dalla gestione di attività accessorie, quali servizi editoriali e di vendita di riproduzioni e cataloghi, audio e videoguide, caffetteria, ristorazione. Questi servizi sono di norma affidati in gestione ai privati; in Italia ciò avviene mediante lo strumento giuridico della concessione, dietro corresponsione di un aggio.

Lo spazio di mercato che caratterizza tale offerta accessoria, e di conseguenza il suo contributo potenziale agli introiti, benché in costante aumento appare ancora sfruttato soltanto in parte: secondo dati MiBAC, nel 2017 l'insieme dei servizi accessori istituiti presso tutti i musei statali italiani ha fatturato poco più di 58 milioni di euro (fig. 7b). A titolo di confronto, nel 2014 il solo Louvre ha fatturato con le attività commerciali 37 milioni di euro; negli Stati Uniti il Museum of Modern Art nel 2015 ne ha fatturati 52 milioni, il Metropolitan 70 e lo Smithsonian 156. Nel Regno Unito, uno studio governativo relativo al biennio 2016-17 indica in 85 milioni di

¹⁴ Il dato comprende, oltre ai ricavi da biglietti, anche i diritti di concessione e i ricavi da altri servizi (ad esempio locazione a terzi di locali).

¹⁵ I ricavi, stimati dall'istituto Investitionsbank Berlin, riguardano – oltre a 113 musei – anche 440 gallerie di Berlino.

sterline le entrate da servizi aggiuntivi dei quindici musei finanziati dal Ministero per le attività digitali, culturali e media e sport¹⁶.

Secondo Intesa Sanpaolo – ASK Bocconi (2011) il divario rispetto agli altri paesi è dovuto sia a una spesa individuale contenuta, sia a un rapporto tra il numero dei clienti dei servizi accessori e i visitatori di musei dell'ordine del 7 per cento, molto basso nel confronto internazionale (16 per cento al Louvre, 31 al British Museum, 33 alla London National Gallery).

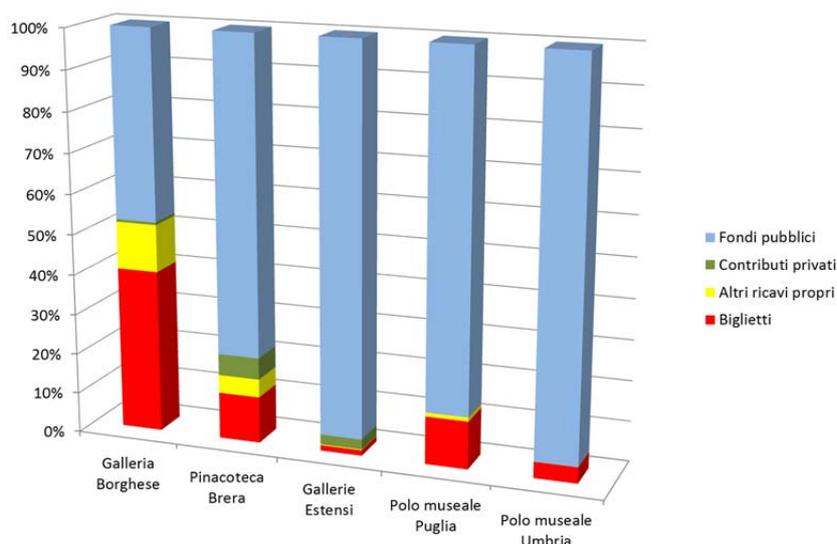
3.3. La necessità del sostegno pubblico e privato

Nonostante la dinamica positiva che negli anni recenti ha interessato gli introiti da biglietti e da servizi accessori, le strutture museali italiane sono ben lontane dalla possibilità di coprire autonomamente le proprie esigenze finanziarie. Secondo la già citata ricerca di Intesa Sanpaolo – ASK Bocconi (2011), in Italia nel 2009 il fabbisogno finanziario connesso alla gestione del patrimonio e delle attività culturali è stato coperto per poco più del 10 per cento dai ricavi derivanti da biglietti e servizi. La copertura sarebbe stata invece fornita per l'80 per cento circa da finanziamenti pubblici e per la quota rimanente dalle erogazioni di fondazioni bancarie e di imprese private.

Più recentemente il Boston Consulting Group (2017), per conto del MiBACT e della Fondazione Civicum, ha avviato l'analisi comparata dei Rendiconti Economici Integrati (REI) di alcuni dei principali musei nazionali, per valutarne su base standardizzata e comparabile la distribuzione dei costi e delle entrate. Come illustrato dalla fig. 8, che riepiloga i dati relativi ai primi cinque istituti analizzati a titolo sperimentale, si riscontra un'ampia varianza nell'incidenza dei ricavi da biglietti e delle altre entrate proprie, ma in tutti i casi trova conferma il ruolo determinante dei fondi pubblici, e talora risulta significativo anche quello delle elargizioni private.

Figura 8

Struttura delle entrate di un campione di musei italiani
(quote percentuali sul totale delle entrate)



Fonte: elaborazioni su dati BCG-Civicum-MiBACT.

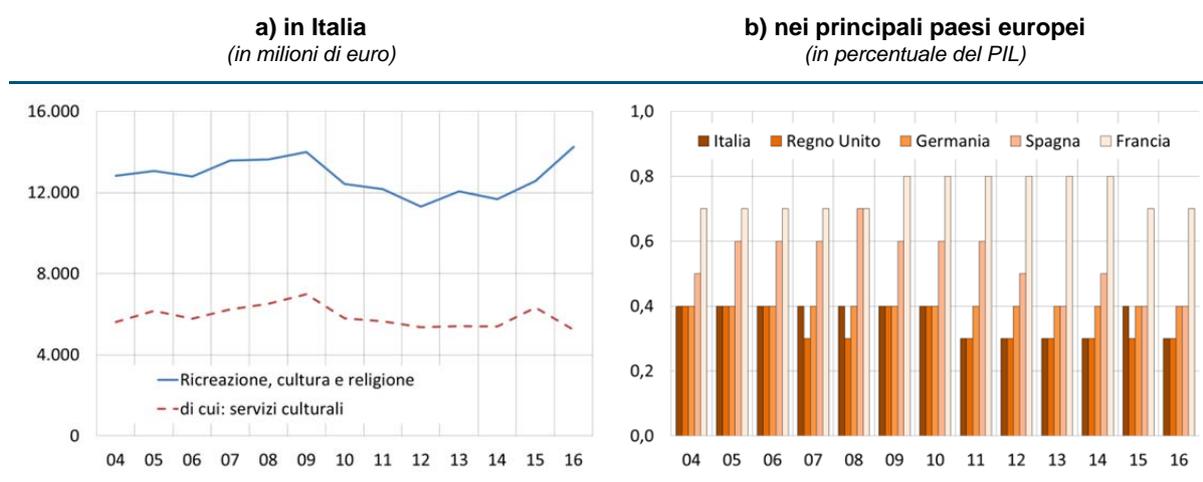
¹⁶ Department for Digital, Culture, Media & Sport: “Sponsored Museums Performance Indicators 2015/16”.

Anche all'estero il ruolo del finanziamento esterno dell'offerta museale resta insostituibile. In base ai dati EGMUS, la quota di copertura dei costi dei musei italiani tramite i ricavi da biglietti è sostanzialmente in linea con quanto risulta per altri paesi europei: ad esempio, per l'Austria e per i Paesi Bassi tale copertura è rispettivamente dell'11 e del 13 per cento; nei paesi nordici è inferiore al 10 per cento. Secondo dati tratti dai rispettivi bilanci¹⁷, i ricavi dalla vendita dei biglietti coprono il 27 per cento dei costi del Louvre di Parigi, il 13 per cento del Metropolitan Art Museum e del Museum of Modern Art di New York e il 17 per cento di quelli dell'Hermitage di San Pietroburgo. La copertura è marginale per i principali musei britannici, che – a partire dal 2001 – prevedono la gratuità dell'ingresso, con l'eccezione di alcune particolari esposizioni.

Dal punto di vista economico, l'impegno pubblico nel finanziamento del settore culturale è giustificato da due ordini di motivazioni. Il primo consiste nell'equità sociale: in assenza dell'intervento pubblico, infatti, solo le categorie economiche più agiate avrebbero accesso all'offerta di cultura e intrattenimento. Il secondo è da ricercarsi nella presenza di esternalità positive, quali l'arricchimento del capitale umano (che tende a generare ritorni importanti, anche in termini economici, sul lungo periodo) e l'attrazione di consistenti flussi turistici, con importanti ricadute economiche sul territorio e sulla bilancia dei pagamenti (che invece costituiscono un beneficio immediato per il paese e per il suo sistema economico)¹⁸.

Figura 9

Spesa pubblica per servizi culturali



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.

L'impegno dello Stato e degli Enti locali nel finanziamento della cultura, tuttavia, nel nostro paese risulta contenuto. Sulla base di dati Eurostat, in Italia negli anni duemila la spesa pubblica per servizi culturali ha oscillato tra i 5 e i 7 miliardi di euro l'anno, con un'incidenza sul Pil tra lo

¹⁷ Dati relativi ai bilanci 2016 per il Louvre e il MoMA e 2013 per l'Hermitage.

¹⁸ Per un esame delle motivazioni teoriche che suggeriscono il finanziamento pubblico del settore culturale, così come di quelle che spingerebbero invece verso un contenimento di tali politiche, cfr. Benhamou (2004). Beretta e Migliardi (2012) esaminano altresì alcuni dei problemi relativi alla qualità e alla distribuzione della spesa pubblica a sostegno della cultura: in primo luogo la non sufficientemente chiara individuazione delle priorità sulle quali intervenire (quindi la ripartizione sostanzialmente orizzontale delle risorse, così come dei tagli) e la difficoltà di individuare indicatori oggettivi di efficienza della spesa, sia per la complessa misurazione dei ritorni economici immediati, sia per la ancora più difficile misurazione quantitativa dei benefici potenziali sul capitale umano.

0,3 e lo 0,4 per cento¹⁹. Si tratta di un valore in linea con quelli della Germania e del Regno Unito, ma inferiore a quello della Spagna e soprattutto della Francia (fig. 9), nonché all'intera area dell'euro (0,5 per cento del Pil nella media del periodo). Va osservato inoltre che, data la già descritta imponenza del patrimonio storico e artistico italiano rispetto a quello vantato da altri paesi, livelli sostanzialmente allineati di spesa pubblica si traducono in un contributo unitario per singolo bene inferiore alla media.

La limitatezza dei fondi pubblici che l'Italia destina alla tutela e alla conservazione del patrimonio è da tempo oggetto di un intenso dibattito; questo si estende anche al rapporto tra tutela e valorizzazione, che secondo alcune posizioni si va sbilanciando eccessivamente verso la seconda finalità²⁰. È difficile trovare un punto di equilibrio tra il necessario rispetto dei beni culturali – che implica evitare una loro completa “mercificazione” – e l'esigenza di ottenere da essi un rendimento economico. Nondimeno, questo equilibrio va necessariamente perseguito, anche perché i fondi derivanti da un'appropriata valorizzazione possono contribuire in misura decisiva alle stesse esigenze di tutela, a fronte di un bilancio pubblico i cui spazi di manovra appaiono oggettivamente molto ristretti.

Anche il contributo finanziario dei privati, che può assumere la forma di erogazione liberale oppure quella di sponsorizzazione, può rivestire un ruolo di rilievo. Per il primo aspetto, in Italia il ruolo più rilevante è svolto dalle Fondazioni bancarie, per le quali il settore culturale rappresenta il destinatario principale dei fondi erogati. Nel 2015 i loro contributi al comparto si sono attestati a 280 milioni di euro, importo che risulta progressivo calo nel confronto temporale, a fronte della contrazione della redditività delle banche; essi avevano infatti raggiunto i 524 milioni di euro nel 2007. Per quanto attiene alle donazioni di altri soggetti, secondo dati del MiBACT nel periodo 2008-16 il mecenatismo culturale nella forma di erogazioni liberali detraibili o deducibili è provenuto per quasi i due terzi dalle società (circa 30 milioni di euro l'anno), per una quota rilevante dagli enti non commerciali e solo per un ammontare trascurabile dalle persone fisiche. Nel 2014, per fornire uno stimolo alle erogazioni liberali, è stato introdotto uno sgravio fiscale del 65 per cento sulle donazioni a titolo di mecenatismo culturale (c.d. “*Art bonus*”); secondo dati MiBACT, alla fine del 2017 questo strumento aveva contribuito alla raccolta di fondi per oltre 200 milioni di euro²¹.

I contratti di sponsorizzazione svolgono un ruolo molto importante, perché rendono possibili interventi di recupero e valorizzazione dei quali il settore pubblico non potrebbe farsi carico, anche per la limitatezza dei fondi disponibili. Secondo Federculture²², nel 2013 l'importo delle sponsorizzazioni destinate alla cultura si attestava a 159 milioni di euro, con un calo di oltre il 40 per cento rispetto al 2008.

¹⁹ I dati Eurostat sulla spesa pubblica seguono la classificazione COFOG (*Classification of function of government*) 2011. La spesa nel settore dell'*heritage* ricade nella macro-categoria denominata “*Ricreazione, cultura e religione (08)*”, che tuttavia prevede un'accezione ampia, e ricomprende servizi di tipo sportivo, audiovisivo, ricreativo e religioso che non hanno nulla a che vedere con il settore qui in esame. Al suo interno, tuttavia, è presente il sottosettore “*Servizi culturali (08.2)*”, che associa l'*heritage* alle *performing e visual arts*. La composizione analitica è la seguente: fornitura di servizi culturali; amministrazione di attività culturali; vigilanza e regolamentazione di strutture culturali; funzionamento o sostegno a strutture a scopo culturale (biblioteche, musei, gallerie d'arte, teatri, sale per esposizioni, monumenti, edifici e luoghi di interesse storico, giardini zoologici e orti botanici, acquari, arboreti, ecc.); produzione, funzionamento o sostegno a eventi culturali (concerti, produzioni teatrali e cinematografiche, mostre d'arte, ecc.); sovvenzioni, prestiti o sussidi a sostegno di singoli artisti, scrittori, disegnatori, compositori e altri operatori del settore o a organizzazioni impegnate nella promozione delle attività culturali. Si tratta ancora di un aggregato ampio rispetto a quello qui desiderato, quindi la spesa pubblica descritta nel testo è in realtà superiore rispetto a quella strettamente inerente il patrimonio artistico e culturale. Non è tuttavia possibile scendere a un livello di dettaglio maggiore con i dati disponibili. Per maggiori dettagli, cfr. Eurostat (2011).

²⁰ Cfr. ad es. Settis (2014), Settis (2015).

²¹ Cfr. Roma (2019).

²² Cfr. Federculture (2016).

4. Le criticità nella gestione dell'*heritage*

I confronti internazionali sino a qui presentati confermano le ampie potenzialità di attrattiva del patrimonio artistico e culturale italiano, e suggeriscono l'esistenza di margini di miglioramento nella sua valorizzazione e fruizione. Si tratta di un obiettivo importante non solo per gli effetti diretti sull'occupazione e sul valore aggiunto, ma anche per quelli indiretti su un comparto sempre più importante per il nostro tessuto produttivo, quale quello del turismo culturale. Vi è poi da considerare, su un piano più generale, che i ritorni di una gestione efficace ed efficiente del settore culturale sono di portata assai più ampia rispetto a quelli meramente quantitativi, attenendo all'accrescimento della qualità del capitale umano.

Di seguito, dunque, esamineremo brevemente alcuni dei fattori (di tipo amministrativo, organizzativo, gestionale e attinente alla *governance*) che nel nostro paese sembrano ostacolare una piena valorizzazione dell'*heritage*. Pur trattandosi di elementi largamente sovrapposti e interconnessi, per praticità espositiva adotteremo una tassonomia di comune utilizzo in letteratura, e distingueremo tra le variabili attinenti alla gestione e conservazione delle collezioni, all'accessibilità (facilità di fruizione sia in senso fisico-logistico, sia come tempi e orari di apertura), all'orientamento al visitatore (tutti gli accorgimenti adatti a rendere l'esperienza di visita più attraente *ex ante* e più completa, interessante e stimolante *ex post*) e alle capacità relazionali con il territorio di insediamento, con le sue Istituzioni e con gli altri siti culturali esistenti *in loco*.

4.1. Conservazione e gestione e delle collezioni

La peculiare configurazione del patrimonio storico e artistico italiano, disperso territorialmente e frammentato in una molteplicità di siti individualmente molto piccoli, ne rende strutturalmente molto onerosa la manutenzione, rendendo difficile conseguire economie di scala sia nelle strutture fisiche ospitanti, sia negli interventi di conservazione e restauro delle collezioni. Ciò acuisce i problemi derivanti dalla carenza di fondi, specie per le strutture minori, che allo scarso flusso di introiti da bigliettazione associano l'impossibilità di fruire di elargizioni liberali e sponsorizzazioni, a causa del limitato patrimonio di immagine del quale possono beneficiare. Inoltre, gli oneri finanziari, ma anche amministrativi, connessi alla manutenzione sono importanti, considerato che il 76,1 per cento dei musei italiani ha sede in un edificio di rilevante pregio e interesse storico-artistico: ciò presuppone un regime di vincoli stringente per ogni intervento, e la necessità di seguire standard operativi che possono rivelarsi molto costosi.

Da un punto di vista meramente amministrativo, l'allocazione delle risorse finanziarie per le spese inerenti alla conservazione è complicata dalla peculiare *governance* dei musei italiani: secondo l'indagine censuaria Istat riferita al 2015²³, soltanto il 23,9 per cento dei siti italiani è dotato di un bilancio autonomo, e questo rende difficile sia veicolare i fondi pubblici e privati eventualmente disponibili, sia impostare investimenti che non si limitino alle manutenzioni ordinarie. Larga parte delle strutture avverte però la pressante esigenza di dedicare maggiori fondi alla ristrutturazione degli edifici, all'adeguamento degli impianti, alla manutenzione e al restauro delle collezioni e all'assunzione di nuovo personale (specialmente per i siti di maggiori dimensioni) per garantire disponibilità e continuità dei servizi essenziali.

Anche per quanto attiene alla gestione delle collezioni sussistono aspetti di migliorabilità, identificati dalla citata indagine Istat. Il patrimonio è visitabile solo in parte: il 35,6 per cento dei

²³ Cfr. Istat (2016). È disponibile anche la release 2017 dell'indagine Istat (cfr. Istat, 2019), ma rispetto a quella relativa al 2015 essa comprende meno informazioni di dettaglio circa gli aspetti di conservazione, accessibilità e orientamento al visitatore. Considerando anche il fatto che si tratta di caratteristiche strutturali, che denotano un cambiamento piuttosto lento nel tempo, si è dunque utilizzata per l'esame qui esposto l'indagine relativa al 2015.

musei espone meno della metà delle proprie collezioni, e quelli che hanno oltre 50 mila oggetti ne espongono soltanto l'8,0 per cento. Una tale ricchezza di patrimonio conservato a magazzino suggerirebbe la possibilità di variare frequentemente l'offerta, con un rigiro periodico dei beni esposti adatto ad attrarre, nel tempo, più visite da parte degli stessi utenti. Ma questo non trova riscontro nei dati: solo il 25,2 per cento dei musei, infatti, risulta effettuare rotazioni dei beni da presentare al pubblico. Emergono criticità anche con riferimento alla stessa schedatura delle collezioni, presupposto fondamentale per una loro adeguata valorizzazione: soltanto il 67,9 per cento dei musei ha inventariato i propri beni, il 45,8% li ha catalogati in forma cartacea e il 37,4 per cento li ha archiviati in formato digitale.

4.2. Accessibilità

Le stesse caratteristiche di frammentazione e dispersione che rendono complessa la conservazione del patrimonio incidono anche sulla sua accessibilità, condizionando l'afflusso medio dei visitatori e, per i siti minori, limitando le esternalità che potrebbero conseguire dalla presenza di musei di maggiore richiamo nelle vicinanze, come accade ad esempio nelle aree metropolitane di Parigi e di Londra.

Le caratteristiche di particolare pregio dei siti che ospitano le collezioni determinano vincoli, di carattere normativo ed economico, agli interventi che potrebbero facilitarne l'accessibilità: soltanto il 37,5 per cento dei siti, ad esempio, dispone di strutture e assistenza per le persone disabili, e solo il 41,1 per cento dispone di un parcheggio.

È consistente la quota di siti la cui visitabilità è soggetta a restrizioni. Secondo la citata indagine Istat riferita al 2015, meno del 63 per cento dei musei e istituti simili è aperta al pubblico su base regolare; nel 15 per cento dei casi le aperture sono di carattere stagionale, nel 13 per cento solo in alcuni giorni, e nei restanti casi solo per eventi specifici²⁴. Il 15 per cento dei musei ha tenuto chiusi al pubblico alcuni spazi espositivi per almeno tre mesi; tra le motivazioni figurano le esigenze di restauro o di realizzazione di nuovi allestimenti, ma anche – frequentemente – l'inagibilità o la carenza di personale di sorveglianza.

Poco più della metà dei siti ha effettuato, anche solo occasionalmente, aperture serali. Più frequenti sono state le offerte di visite a titolo gratuito, che solo un quinto delle strutture che di norma prevedono il pagamento di un biglietto non ha mai sperimentato.

L'utilizzo della tecnologia per facilitare la visita (e la relativa programmazione) è ancora limitato, per quanto in miglioramento. Il 57,4 per cento dei musei dispone di un sito internet, e il 40,5 per cento di un account sui social media; in pochi casi, tuttavia, è disponibile un catalogo on line (13,4 per cento) o è possibile effettuare una visita virtuale (12,5 per cento). Poco diffusa risulta la possibilità di ottenere i biglietti on line: questo servizio è disponibile solo per il 6,6 per cento dei musei.

4.3. Orientamento al visitatore

Le possibilità di incrementare l'afflusso di visitatori risentono di alcune caratteristiche gestionali dell'offerta, quali modalità espositive tradizionali e non sufficientemente attente ai gusti dell'utenza, orari di visita rigidi e non sempre compatibili con le preferenze dei turisti, limitata attenzione al rinnovo delle proposte e alla promozione incrociata tra esse, contenuta disponibilità di informazioni in lingua straniera e di servizi collaterali.

²⁴ Occorre comunque tenere presente che, se da un lato aperture più estese potrebbero incrementare il numero dei visitatori, dall'altro lato in talune località può essere preferibile mantenere aperture stagionali o periodiche, anche per questioni di sostenibilità dei costi.

Per quanto attiene all'esperienza di visita, nel 2015 il 72,8 per cento dei musei aveva istituito un punto di accoglienza e orientamento dei visitatori, e l'81,1 per cento metteva a loro disposizione materiale informativo; tuttavia, solo nel 62,0 per cento dei casi era disponibile una segnaletica per indicare i percorsi di visita, nel 31,2 erano previsti percorsi e materiali informativi dedicati ai bambini e nel 20,4 esistevano specifici supporti informativi dedicati alle persone con disabilità. Nel 19,5 per cento delle strutture erano stati posti in essere allestimenti interattivi o ricostruzioni virtuali, ma solo nel 15,2 per cento dei siti erano disponibili audio o videoguide, e in casi ancor più ridotti PC, tablet o apps a disposizione del pubblico.

Dal punto di vista dell'accoglienza dei visitatori stranieri, risulta penalizzante la scarsa disponibilità di informazioni e supporti in lingua straniera: nel 2015 il 34,9 per cento dei visitatori proveniva dall'estero (64,3 per cento nei poli di maggiore attrazione), ma solo nel 60,3 per cento dei musei erano disponibili informazioni in inglese, nel 33,2 per cento erano installati pannelli e didascalie in inglese e nell'11,5 per cento erano in funzione audioguide in inglese. Per le altre lingue, le quote di disponibilità erano ovviamente molto più contenute.

Anche le capacità di comunicazione e marketing risultano limitate: se le giornate a ingresso gratuito sono, come già osservato, relativamente diffuse, poco frequenti sono invece le agevolazioni tariffarie per i giovani tra 18 e 25 anni, che costituirebbero invece un target da incentivare, anche in relazione alle principali esperienze estere (cfr. par. 3.1). Per loro soltanto il 5,9 per cento dei siti prevede l'ingresso gratuito, e il 26 per cento mette a disposizione agevolazioni tariffarie. Relativamente poco diffuse sono anche le agevolazioni per fasce quali le famiglie, gli anziani e gli studenti in gita scolastica. Limitate appaiono poi le capacità di promozione incrociata tra le offerte territorialmente contigue: meno di un quarto dei musei partecipa a programmi di bigliettazione cumulativa con altri siti, e solo il 12,9 per cento è inserito in programmi quali abbonamenti o "carte museo". La stessa conoscenza delle caratteristiche della clientela attuale e potenziale, che risulterebbe importante per impostare idonee campagne di comunicazione, non appare sempre adeguata: solo il 14,3 per cento delle strutture svolge monitoraggi sistematici sulle caratteristiche degli utenti, anche se il 42,6 per cento le ha svolte occasionalmente. Comunque nell'anno in esame il 44,6 per cento dei musei ha organizzato almeno una mostra/esibizione temporanea, che può costituire un importante fattore di traino e conoscibilità del sito nella sua interezza.

Infine, per quanto attiene ai servizi collaterali offerti ai visitatori, se è piuttosto diffusa la disponibilità di bookshop (35,1 per cento dei casi) e centri di documentazione (37,1 per cento), decisamente meno frequenti sono i servizi di ristorazione/caffetteria (12,4 per cento), guardaroba (15,9), merchandising (17,6) e accoglienza e intrattenimento per l'infanzia (15,2)²⁵.

L'insieme delle criticità sopra evidenziate dipende in parte dal fatto che la gestione pubblica delle strutture in molti casi è risultata tradizionalmente più attenta alle esigenze di tutela del patrimonio che a quelle di valorizzazione; inoltre, i benefici reddituali derivanti da un maggiore flusso di visitatori sono sempre stati scarsamente appropriabili da parte delle singole strutture, a causa della ridotta autonomia di bilancio. Va però osservato che, se nel passato tutto ciò non ha favorito l'adozione di modalità gestionali più attente alle esigenze della domanda, il quadro sta lentamente mutando. Già tra le indagini Istat riferite al 2011²⁶ e al 2015 si osservano rilevanti progressi in diversi degli aspetti richiamati; nel periodo più recente, come già osservato, le innovazioni normative finalizzate a concedere maggiori margini di autonomia ai gestori dei principali musei, attribuendo loro una corrispondente responsabilizzazione sui risultati, sta iniziando a tradursi – sia pure in casi ben identificati, e non in via generalizzata – in un

²⁵ La scarsa diffusione di questa tipologia di servizi, che presuppongono una scala operativa minima per essere erogati in condizioni di equilibrio economico, dipende ovviamente in primo luogo dalla limitata dimensione media della gran parte dei siti museali italiani.

²⁶ Cfr. Istat (2013).

mutamento delle logiche gestionali, del quale le conseguenze in termini di afflusso di visitatori e di ricavi da biglietti sono già evidenti²⁷.

4.4. Relazioni con il territorio e con le altre Istituzioni

La polverizzazione dell'offerta italiana, non consentendo la fruizione di particolari economie di scala, suggerirebbe l'esigenza di surrogare queste ultime, per quanto possibile, con le economie di rete. In altre parole, potrebbe essere particolarmente utile che gruppi di piccoli musei italiani unissero le proprie forze, mettendo a fattore comune alcune delle funzioni operative (quali promozione, comunicazione, eventualmente anche amministrazione) e gestendole congiuntamente, in modo da ridurne i costi unitari e massimizzarne i ritorni. Allo stesso modo, il potenziale vantaggio della prossimità con il territorio che deriva dall'estrema capillarità della rete museale potrebbe suggerire ai musei italiani l'opportunità di instaurare relazioni forti e stabili con l'ambiente locale di riferimento. Da un lato questo renderebbe loro più facile effettuare attività di *fundraising*, dall'altro in questo modo essi potrebbero divenire un fattore trainante dello sviluppo socio-culturale dell'intero territorio di insediamento, con riflessi positivi sul capitale sociale del paese.

Queste possibilità trovano riscontro nella realtà con una certa frequenza, e tra il 2011 e il 2015 si riscontra una chiara tendenza all'aumento nella loro applicazione; ciò nondimeno, la propensione dei musei italiani a "fare sistema" appare ancora migliorabile. Secondo l'indagine Istat sul 2015, anche se il 45,9 per cento dei musei apparteneva a un sistema museale organizzato, il 36,1 di essi non aveva mai collaborato con altre istituzioni culturali del territorio. Piuttosto frequenti risultavano gli scambi di beni e collezioni con altre istituzioni culturali, che hanno interessato circa un terzo delle strutture museali, prevalentemente per l'allestimento di specifiche esposizioni o mostre.

Per quanto attiene alle più generali relazioni con l'ambiente locale, nel quinquennio 2010-15 il 47,1 per cento dei musei non ha partecipato ad alcun accordo con le Istituzioni locali per la valorizzazione del territorio, mentre poco più di un terzo ha condotto attività di ricerca per approfondire la conoscenza del territorio da parte del pubblico locale. La maggior parte delle strutture ha comunque collaborato al marketing territoriale in modo più informale, mediante l'inserimento in percorsi turistico-culturali, la distribuzione di materiali informativi o la partecipazione a campagne informative verso determinate categorie sociali.

Musei e istituzioni culturali hanno poi trovato altre vie per le quali contribuire alle esigenze del territorio: hanno esercitato attività didattiche (nel 57,7 per cento dei casi), hanno concesso i propri locali per eventi e manifestazioni private (16,8 per cento), hanno ospitato convegni, seminari, spettacoli dal vivo o iniziative di animazione culturale (in oltre la metà dei casi).

5. Caratteristiche dei musei e loro *performance*

Dopo avere esaminato, a un livello macro, le caratteristiche e le modalità gestionali dei musei italiani, scenderemo ora a un livello micro, per valutare in quale misura esse impattino sulla loro *performance* nella valorizzazione dell'*heritage*. Per fare ciò utilizzeremo i microdati della già richiamata Indagine sui musei e le istituzioni similari Istat relativa al 2015²⁸.

²⁷ Cfr. Banca d'Italia (2018), Roma (2019).

²⁸ Come già accennato, è disponibile anche una versione più recente dell'indagine Istat su musei, monumenti e aree archeologiche (Istat, 2019), che però rispetto a quella relativa al 2015 comprende meno informazioni di dettaglio circa gli aspetti che qui esaminiamo; d'altra parte si tratta di aspetti largamente strutturali, le cui modifiche nel tempo sono lente e graduali.

Analizzare la *performance* della gestione museale e i fattori a essa sottostanti ha innanzitutto la funzione di contribuire al dibattito sull'*accountability* e sulla responsabilità sociale degli operatori culturali (Hart, Shleifer e Vishny, 1997): si tratta di un ruolo cruciale soprattutto per quelli di natura pubblica (come oltre il 60 per cento di quelli italiani). In secondo luogo l'analisi si inserisce nel dibattito, crescente in letteratura, sulla capacità di soggetti non statali di fornire beni pubblici (quanto le caratteristiche del fornitore impattano sul bene offerto?). Tale dibattito si è esteso solo di recente alle istituzioni culturali (Harrison, 2000; Basso and Funari, 2004, Del Barrio ed Herrero, 2014; Bertacchini et al. 2018): esso risulta però di elevato interesse per queste ultime, considerata la sua rilevanza nell'informare le scelte di *policy* sui meccanismi di gestione dei musei (anche alla luce degli interventi normativi recenti sul comparto che, finalizzati a rompere la barriera tra pubblico e privato, nonché tra obiettivi di tutela e di valorizzazione, hanno ampliato le possibili modalità gestionali e gli spazi di autonomia). L'analisi acquista ancora più rilevanza considerate le aree suscettibili di miglioramento discusse (cfr. il par. 4) e l'ampliamento della prospettiva e delle attese degli *stakeholder*, in passato focalizzate quasi esclusivamente sulla tutela e sulla conservazione.

5.1. Dati e indicatori di performance

La nostra analisi si basa sui microdati dell'Indagine sui Musei e le Istituzioni Similari condotta dall'Istat nel 2016, e facente riferimento alla situazione dell'anno precedente. Il campo dell'indagine riguarda le caratteristiche strutturali e morfologiche delle strutture museali, la tipologia dei beni conservati ed esposti, la proprietà e la gestione, le risorse umane e finanziarie, le attività culturali e i servizi per il pubblico, le forme di organizzazione in rete e i rapporti con il territorio. La rilevazione è a carattere censuario e ha riguardato 4.976 unità, tra cui 4.537 istituti museali e similari non statali e 439 istituti statali direttamente dipendenti dal MiBACT (che da soli attraevano, nel 2015, il 42,6 per cento dei visitatori)²⁹.

In questo lavoro, coerentemente con la letteratura più recente, ci concentriamo sul concetto di *performance* dei musei intesa più nell'accezione di *effectiveness* che di *efficiency*, ovvero sulla capacità degli stessi di generare valore rispondendo alla missione e agli obiettivi loro assegnati dalla società nelle aree della conservazione e della ricerca, dell'esposizione, della trasmissione della conoscenza, della generazione di cultura per il territorio (Handbook of cultural economics, 2003). Il concetto risulta essere di conseguenza fortemente complesso, dinamico e multidimensionale. L'utilizzo dell'indagine Istat presenta l'immediato vantaggio di avere a disposizione una molteplicità di indicatori che colgono le attività, i servizi e gli *outcome* in senso generale che i musei offrono agli *stakeholder*. In secondo luogo tali indicatori colgono azioni, dotazioni o comportamenti effettivamente osservati, piuttosto che opinioni o misure soggettive che possono soffrire dei noti problemi di distorsione (Bertrande and Mullainathan, 2001) e *political desirability* (Boyne, 2002).

Abbiamo dunque considerato un vasto *range* di misure di attività, dotazioni e servizi offerti dai musei, censite nella base dati, categorizzandole secondo la tassonomia, di comune utilizzo in letteratura, già proposta al par. 4, distinguendo tra variabili attinenti alla conservazione e alla ricerca (come la presenza di un responsabile alla ricerca o di un laboratorio di restauro), all'accessibilità, nelle sue declinazioni di possibilità di fruizione delle collezioni in senso fisico-logistico (come la percentuale di spazi aperti o la presenza di strutture per facilitare l'accesso dei disabili) e temporale (come il numero di giorni di apertura annui o l'effettuazione di aperture in orari serali) e di facilità di visita (come la possibilità di comprare i biglietti sul web o di visitare il museo con biglietto cumulativo), all'orientamento al visitatore (presenza di materiale informativo, audioguide, di un laboratorio di didattica, l'abilità del personale di offrire informazioni in lingua

²⁹ Per maggiori informazioni cfr. Istat (2016).

straniera, una struttura tariffaria con condizioni agevolate per giovani, anziani, studenti ecc.), alla capacità di interagire con il territorio, nelle sue accezioni di abilità promozionale (presenza di un responsabile alla promozione, effettuazione di campagne promozionali sul territorio per studenti bambini, anziani ecc.) e relazionale (collaborazioni territoriali, appartenenza a reti istituzionali, attività di scambio beni con altri musei). Le risposte sono state discretizzate tra 0 e 1 per facilitarne l'interpretazione, con 0 corrispondente a un museo che non ha una particolare struttura, dotazione, figura professionale, che non offre un servizio o che non ha intrapreso una determinata azione/attività.

In Tavola a1 sono riportate le variabili considerate per le varie aree di performance analizzate. Si sono poi costruiti indici sintetici per le varie dimensioni come media semplice delle variabili elementari. L'analisi della matrice di correlazione tra i vari indicatori (Tavola a2) mostra innanzitutto come essi siano tra loro ben correlati, fatta eccezione per l'indice di accessibilità fisica che appare come un fattore a se stante, determinato principalmente da caratteristiche strutturali del museo, quali l'età. Inoltre l'evidenza sembra supportare l'ipotesi della complementarità, più che di *trade-off*, tra le varie *mission* dei musei, in particolare tra conservazione e orientamento al visitatore. I risultati sono coerenti lo studio di Camarero et al. (2015) che, analizzando un campione di musei europei, mostra come l'orientamento al visitatore sia associato tanto a una maggiore innovazione tecnologica quanto a una maggiore efficacia nella conservazione: innovazione e conservazione possono essere considerate, in questa luce, due risposte diverse all'orientamento al cliente.

Nella Tavola a3 sono riportati i valori medi delle dimensioni di performance analizzate per il paese e per le sue macro aree, distinguendo tra musei statali e non statali (i valori sono riportati tra 0 e 100 per facilità espositiva). Come si può notare, i musei statali registrano valori più elevati di quelli non statali nell'area della conservazione e della ricerca, coerentemente con le evidenze della letteratura precedente, e, solo in misura più ridotta, in quella della facilità di visita. Al contrario gli istituti non statali mostrano una performance migliore in tutte le altre dimensioni. Le differenze territoriali nella valorizzazione dell'*heritage* sono da ricollegarsi principalmente a una diversa composizione dell'offerta museale tra musei statali e non statali.

5.2. Strategia empirica e risultati

Analizziamo ora in maniera formale il legame tra le caratteristiche dei musei e la loro performance, con particolare attenzione a come i diversi assetti proprietari e gestionali degli istituti influenzino la capacità di questi di soddisfare la propria *mission* nei vari ambiti considerati. Allo scopo utilizziamo un modello multivariato SUR (Seemingly Unrelated Regression) (Zellner, 1962).³⁰ Questo stimatore si basa sull'ipotesi che i residui tra equazioni possano essere tra loro correlati (come è plausibile assumere nel caso delle diverse dimensioni di performance dei musei). Inoltre il SUR permette di testare formalmente l'ipotesi di indipendenza tra termini di errore delle diverse equazioni. Il modello è composto da 6 equazioni e specificato come segue:

³⁰ Il SUR stima simultaneamente i parametri di tutte le equazioni. Ciò si traduce in una maggiore efficienza delle stime, dal momento che il modello utilizza contemporaneamente tutta l'informazione nelle varie equazioni. L'efficienza aumenta all'aumentare della correlazioni tra residui, così come al crescere della dimensione campionaria e della collinearità tra regressori.

$$(1) \quad \text{SUR:} \begin{cases} \text{conservation}_i = \sum \alpha_{Ci} X_i + \varepsilon_1 \\ \text{AccFis}_i = \sum \alpha_{AFi} X_i + \varepsilon_2 \\ \text{FacVisit}_i = \sum \alpha_{FVi} X_i + \varepsilon_3 \\ \text{OrientVisit}_i = \sum \alpha_{OVi} X_i + \varepsilon_4 \\ \text{CapacProm}_i = \sum \alpha_{CPi} X_i + \varepsilon_5 \\ \text{CapacRel}_i = \sum \alpha_{CRi} X_i + \varepsilon_6 \end{cases}$$

dove le variabili dipendenti in ogni equazione sono gli “indici di performance” (Conservazione, Accessibilità fisica, Facilità di visita, Orientamento al visitatore, Capacità promozionale e Capacità relazionale) per le varie aree considerate ottenuti aggregando tramite media semplice gli indicatori elementari e X_i sono i covariati a livello di museo. Questi includono varie caratteristiche tra cui il tipo di istituto (museo/galleria o area archeologica), la proprietà (statale o non statale, pubblica o privata), il modello di gestione (redazione di un bilancio autonomo, gestione diretta o indiretta, gestione pubblica o privata), l’epoca di apertura, la presenza di un atto costitutivo, il numero di dipendenti, la superficie espositiva e il numero di beni conservati. In Tavola a4 è riportata la matrice di correlazione tra i residui: l’ipotesi nulla di indipendenza tra errori è rifiutata. Inoltre i residui di stima delle varie dimensioni di performance sono positivamente correlati: anche in questo caso, dopo aver controllato per le caratteristiche osservabili individuali delle istituzioni museali, emerge l’esistenza di complementarità, più che di *trade-off*, tra le varie *mission* dei musei. Ciò supporta anche la scelta dello stimatore SUR. In Tavola 1 sono riportate le stime *baseline* del modello.

Tavola 1: Stime baseline SUR

	Conservation		AccessFisica		FacVisit		OrientVisit		CapacProm		CapacRel	
Museo statale (1)	0.06 (0.01)	***	-0.01 (0.03)		0.00 (0.02)		-0.08 (0.01)	***	-0.02 (0.01)	***	-0.06 (0.01)	***
Bilancio autonomo	0.07 (0.00)	***	0.03 (0.01)	**	0.03 (0.00)	***	0.10 (0.02)	***	0.08 (0.01)	***	0.07 (0.02)	***
Museo o galleria	0.04 (0.01)	**	0.02 (0.01)	*	-0.01 (0.01)		0.04 (0.02)	*	0.06 (0.01)	*	-0.02 (0.05)	
Atto costitutivo	0.06 (0.00)	***	0.04 (0.01)	**	0.05 (0.00)	***	0.10 (0.05)	***	0.10 (0.02)	***	0.06 (0.01)	***
Aperto prima del 1946	0.05 (0.01)	***	-0.04** (0.02)		-0.05 (0.00)	***	0.03 (0.01)	*	-0.00 (0.00)	*	0.03 (0.01)	*
log (addetti)	0.04 (0.01)	***	0.01 (0.00)	***	0.05 (0.01)	***	0.02 (0.00)	***	0.07** (0.02)		0.07 (0.01)	***
log (superficie)	0.03 (0.01)	***	0.00 (0.00)		0.03 (0.00)	***	0.05 (0.01)	*	0.03 (0.01)	*	0.04 (0.01)	*
log (beni conservati)	0.04 (0.01)	***	0.00 (0.00)		0.05 (0.01)	***	0.07 (0.04)	*	0.04 (0.01)	**	0.05 (0.02)	*
Constant	yes		yes		yes		yes		yes		yes	
Observations	2,305		844		2,080		2,090		1,930		1,646	
R2	0.26		0.30		0.31		0.41		0.20		0.32	

(1) categoria omessa: musei non statali (pubblici non statali e privati)

I risultati suggeriscono che i musei statali nel complesso performano meglio di quelli non statali in termini di conservazione e ricerca, ma peggio per quanto riguarda orientamento al

visitatore, capacità promozionali e relazionali. Non si registrano invece significative differenze in termini di accessibilità (determinata più da fattori strutturali). Queste evidenze confermano sia quelle preliminari emerse dall'osservazione delle statistiche descrittive (cfr. il par. 5.1), sia le ipotesi della letteratura precedente, secondo cui i musei statali sarebbero più focalizzati sull'*outcome* della tutela e conservazione dei beni, storicamente preponderante nella loro *mission* (Fedeli e Santoni, 2006); al contrario gli istituti non statali sarebbero più performanti nelle aree dell'orientamento al visitatore e delle connessioni con il territorio. La superiorità degli istituti privati nelle aree più direttamente correlate con la valorizzazione sarebbe ascrivibile sia a una diversa struttura degli incentivi, dal momento che essi non si appoggiano su un budget pubblico (Frey e Pommerhne, 1989), sia a una minore incidenza della farraginosità dei processi amministrativi che caratterizzano i meccanismi di funzionamento degli istituti controllati dal Ministero.

I musei con bilancio autonomo e nati con atto costitutivo riportano performance migliori in tutte le dimensioni: l'autonomia contabile e operativa sembra aumentare l'*accountability* degli istituti, in accordo con la teoria dei contratti (Hart et al., 1997). I musei di meno recente apertura risultano più performanti nella conservazione (musei con più tradizione) ma meno accessibili (strutture più datate). A una maggiore dimensione dei musei (misurata in termini di addetti, superficie e beni conservati) corrisponde migliori risultati in pressoché tutte le aree.

Nella Tavola 2 distinguiamo gli istituti tra musei statali a gestione diretta e indiretta. Le stime indicano che i musei statali a gestione indiretta non performano diversamente da quelli privati in alcuna dimensione; al contrario quelli gestiti direttamente dal Ministero si caratterizzano per migliori risultati nell'area della conservazione e per più deludenti performance in quelle dell'orientamento al visitatore e al territorio. Ciò suggerisce che nelle modalità di gestione, più che nella struttura proprietaria, vadano ricercate le origini dei differenziali di *performance* dei musei statali rispetto a quelli di altra natura.

In Tavola a5 vengono riportate stime che distinguono tra musei statali e pubblici non statali: questi ultimi (spesso controllati da enti territoriali) non registrano risultati significativamente diversi da quelli privati.

Tavola 2: Stime SUR (statale a gestione diretta, statale a gest. indiretta)

	Conservation	AccessFisica	FacVisit	OrientVisit	CapacProm	CapacRel
Museo statale gest. diretta (1)	0.06 (0.01)	*** -0.01 (0.03)	0.00 (0.02)	-0.08 (0.01)	*** -0.04 (0.01)	*** -0.10 (0.01)
Museo statale gest. indiretta	0.03 (0.03)	-0.03 (0.04)	0.01 (0.06)	-0.10 (0.09)	-0.02 (0.04)	-0.06 (0.08)
Museo pubbl. non stat	0.01 (0.01)	-0.03 (0.03)	0.05 (0.06)	-0.08 (0.10)	-0.01 (0.01)	0.06 (0.03)
Constant	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Altri controlli	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Observations	2,305	844	2,080	2,090	1,930	1,646
R2	0.35	0.38	0.35	0.45	0.22	0.33

(1) Categoria omessa: musei privati

In Tavola a6, infine, prescindendo dalla proprietà dell'istituto si distingue tra gestione pubblica e privata (quest'ultima interessa sia la totalità degli istituti privati, sia quelli pubblici la cui attività gestionale è affidata a un privato): non emergono significative differenze in alcuna area. I risultati confermano che a maggiore autonomia (contabile, organizzativa, operativa) corrispondono performance museali migliori, indipendentemente dal tipo di gestore; essi

suggeriscono dunque che, in tutte le aree indagate, l'eterogeneità nella performance museale dipende prevalentemente dall'efficacia gestionale e dalle caratteristiche, come la dimensione o il grado di autonomia delle istituzioni culturali, che contribuiscono a determinarla.

Sono stati condotti diversi controlli di robustezza (Tavole a7, a8 e a9). Innanzitutto si sono ripetute le stime dei modelli inserendo effetti fissi provinciali per tenere conto di fattori quali la collocazione geografica, la concorrenza di altri musei sul territorio, la popolazione residente ecc.. In secondo luogo abbiamo stimato il modello tramite *Poisson regression*, per tenere conto della natura di *count* delle dimensioni di *performance* costruite. Infine si sono ripetute le stime utilizzando come variabili dipendenti le componenti principali, ottenute come combinazione degli indicatori elementari. È interessante notare come dalla *principal component analysis* emergano 4 dimensioni sintetiche: conservazione, accessibilità fisica e temporale, orientamento al visitatore, capacità relazionali e promozionali in senso lato. Dal momento che si tratta della stessa tassonomia impiegata per distinguere le aree di performance a livello descrittivo, la correttezza di questa scelta ne risulta confermata. I risultati dell'analisi sono confermati da tutte le prove di robustezza effettuate.

5.3. Il caso dei musei dotati di autonomia speciale

A partire dal 2014 sono stati intrapresi diversi interventi legislativi con l'obiettivo di migliorare la gestione dell'*heritage* facilitando l'ingresso degli operatori privati nel settore e enfatizzando l'obiettivo della valorizzazione del patrimonio, che deve essere perseguito simultaneamente a quello della conservazione, non in contrasto con quest'ultima³¹. Le innovazioni normative hanno contribuito a migliorare il funzionamento dei musei statali aumentandone gli spazi di autonomia in vario modo. In particolare il DPCM 29 agosto 2014 ha individuato 20 musei ai quali dall'11 dicembre 2014 è stata riconosciuta una speciale autonomia organizzativa, scientifica, contabile e finanziaria, a cui, dal 23 gennaio 2016, se ne sono aggiunti ulteriori dieci³².

Utilizzando i dati delle indagini censuarie Istat sui Musei del 2011 e del 2015³³ abbiamo confrontato l'evoluzione della performance dei venti istituti che hanno ricevuto maggiore autonomia nel 2014 con quella di un gruppo di controllo, individuato con la tecnica del *propensity score matching (nearest neighbor matching)*³⁴; i musei di confronto sono simili a quelli dotati di

³¹ Si tratta principalmente del Decreto Cultura (DL 83 del 31.5.2014, convertito in L. 106 del 29.7.2014), del Decreto Tariffe (DM 27.6.2014, n. 94), del Decreto Musei (DM 23.12.2014, in attuazione del DPCM 29.8.2014). Per un esame di questi provvedimenti, cfr. Roma (2108).

³² I primi 20 musei dotati di speciale autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa dalla fine del 2014 sono: la Galleria Borghese, le Gallerie degli Uffizi, la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma, le Gallerie dell'Accademia di Venezia, il Museo di Capodimonte, la Pinacoteca di Brera, la Reggia di Caserta, la Galleria dell'Accademia di Firenze, le Gallerie Estensi di Modena e Ferrara, le Gallerie Nazionali d'arte antica di Roma, il Museo Nazionale del Bargello, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria, il Museo Archeologico Nazionale di Taranto, il Parco archeologico di Paestum, il Palazzo Ducale di Mantova, il Palazzo Reale di Genova, il Polo Reale di Torino, la Galleria Nazionale delle Marche e la Galleria Nazionale dell'Umbria. Nel 2016, con la seconda fase della Riforma dei beni culturali, la speciale autonomia è stata riconosciuta anche ai seguenti istituti: il Complesso monumentale della Pilotta di Parma (Biblioteca palatina, Galleria Nazionale, Museo Archeologico Nazionale); i Musei delle Civiltà all'EUR (Museo Nazionale Preistorico e Etnografico, Museo nazionale delle arti e tradizioni popolari, Museo dell'Alto Medioevo); il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia (Roma); il Museo Nazionale Romano; il Museo storico e il Parco del Castello di Miramare a Trieste; il Parco Archeologico dell'Appia Antica; il Parco archeologico dei Campi Flegrei (Bagnoli, Baia, Bacoli e Pozzuoli); il Parco archeologico di Ercolano; il Parco archeologico di Ostia Antica; Villa Adriana e Villa d'Este (Tivoli).

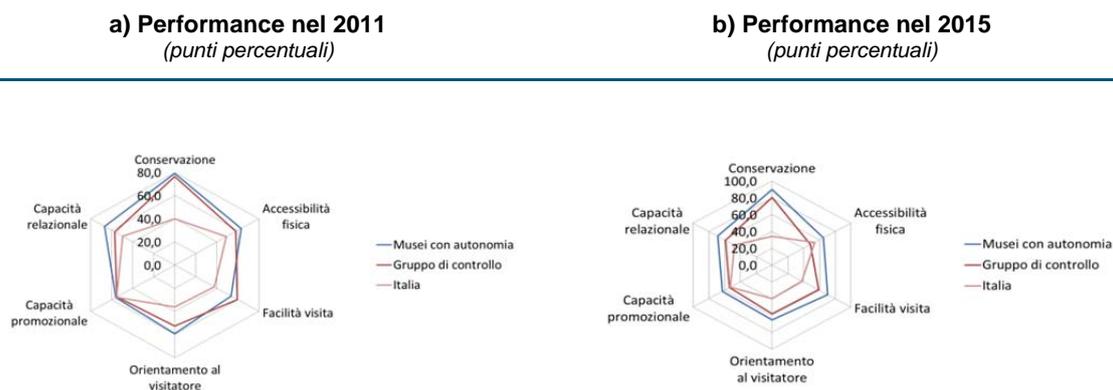
³³ Cfr. Istat (2013) e Istat (2016).

³⁴ Il *nearest neighbor matching* (Rosemabum e Rubin, 1983) consiste nell'abbinare a ogni museo dotato di autonomia speciale uno che non ne è stato dotato con il *propensity score* più vicino numericamente.

autonomia speciale per numero di dipendenti, superficie, numero di oggetti conservati e epoca di apertura (Tavola a10). L'analisi degli indicatori nel tempo³⁵ (fig. 10) mostra che i musei statali dotati di maggiore autonomia hanno migliorato la propria performance in pressoché tutte le dimensioni in misura significativamente maggiore di quanto registrato nel gruppo di confronto e nella media nazionale (rispetto alla quale partivano da una situazione di assoluto vantaggio).

Figura 10

Indicatori di performance: musei dotati di autonomia speciale e gruppo di controllo



Fonte: Elaborazioni sulle Indagine 2015 e 2011 Istat sui musei e le istituzioni similari

Anche questo esercizio, dunque, conferma che misure volte ad accrescere l'autonomia e l'*accountability* dei musei possono contribuire significativamente ad incrementare la valorizzazione del patrimonio culturale, in tutte le aree di *performance* considerate. Anche in questo caso non emergono evidenze significative di *trade-off* tra conservazione e orientamento al visitatore.

6. Conclusioni

Il patrimonio artistico e culturale italiano è ineguagliabile per ricchezza, varietà e qualità; anche dal punto di vista economico si tratta di un vantaggio competitivo potenziale di rilievo globale, per i ritorni diretti che può offrire e per l'indotto che genera, in particolare nel settore del turismo. Pur mantenendo presente la natura primaria di bene pubblico dell'*heritage*, si è ormai fatta strada nel dibattito economico e politico la necessità di migliorare la sua valorizzazione e la sua attrattività internazionale, che a causa di alcune caratteristiche strutturali e di diversi ordini di rigidità normativa, amministrativa e gestionale sono apparse in passato subottimali. Negli anni recenti sono stati intrapresi diversi interventi normativi e amministrativi finalizzati a questo obiettivo, che hanno fornito primi risultati incoraggianti in termini di qualità dell'offerta e di risposta della domanda, in particolare di quella di provenienza estera.

Il lavoro ha esaminato – su base nazionale e territoriale, e nel confronto con le principali esperienze europee – le caratteristiche del patrimonio italiano, l'evoluzione dei flussi di visite e dei connessi ritorni economici, le esigenze di risorse esterne di natura pubblica e privata, i fattori

³⁵ I risultati di questo confronti vanno interpretati con cautela in quanto i dati del 2015 sono troppo recenti per poter interpretare i cambiamenti compiutamente come evoluzione causale conseguente la riforma.

logistici, normativi e gestionali che condizionano l'attrattività dell'offerta, le tipologie di musei, monumenti e aree archeologiche che sembrano in grado di performare in modo più soddisfacente rispetto agli elementi di criticità individuati. In estrema sintesi, l'approccio analitico (basato sull'esame dei dati individuali relativi alle singole strutture) suggerisce che, mentre i grandi musei a gestione tradizionale mostrano capacità di conservazione del patrimonio superiori alla media, per tutti gli aspetti connessi alla valorizzazione (quali accessibilità, orientamento al cliente, capacità di relazionarsi efficacemente con gli *stakeholder* esterni) le strutture private, così come in generale quelle che dispongono di maggiori margini di autonomia gestionale e organizzativa, sono in una posizione di vantaggio.

Secondo le evidenze mostrate, misure volte ad accrescere l'autonomia, gli spazi di gestione delle risorse e la connessa responsabilizzazione sugli obiettivi sembrano contribuire a migliorare la valorizzazione e l'attrattività del patrimonio. Si tratta di un'indicazione di rilievo per i successivi passi normativi che dovranno essere mossi, su una strada già intrapresa e lungo la quale sembra comunque utile proseguire: le possibili ulteriori azioni per migliorare l'attrattività del patrimonio sono diverse, né mancano le *best practices* la cui diffusione sembra auspicabile.

Riferimenti bibliografici

- Banca d'Italia (2018), *Turismo in Italia. Numeri e potenziale di sviluppo*, Seminari e convegni, n. 23, dicembre.
- Basso, A. e Funari, S. (2004), *A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums*, *Journal of cultural economics*, 28(3), 195–216.
- Benhamou F. (2004), *L'économie de la culture*, La Découverte, Paris.
- Beretta E., Migliardi A. (2012), *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, n. 126, luglio.
- Bertacchini, Dalle Nogare e Scuderi (2018), *Ownership, organization structure and performance in public service provision: The case of museums*, *Journal of Cultural Economics* (1) p. 1-25.
- Betrande, M. e S. Mullainathan (2001), *Do People Mean What They Say? Implications for Subjective Survey Data*, *American Economic Review* (3) p. 111-160
- Boston Consulting Group (2017), *Rendiconto Economico Integrato dei musei*, presentazione per Civicum e MiBACT, www.civicum.info.
- Boyne, G. (2002), *Local Government: concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales*, *Public Money and Management*, 22(2), 17–24.
- Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2015), *Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial*, *Journal of Cultural Heritage*, 16(2), 228-235.
- Cour des Comptes (2011), *Les musées nationaux après une décennie de transformation (2000-2010)*, www.ccomptes.fr.
- Del Barrio, M., Herrero, L., Sanz José, A. (2014), *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*, *Journal of Cultural Heritage*, 10.2: 258-268
- EGMUS (2004), *A guide to European Museum Statistics*, Berlin, December.
- Enumerate (2012), *Survey Report on Digitisation in European Cultural Heritage Institutions 2012*, www.enumerate.eu.
- Eurostat (2011), *Manual on sources and methods for the compilation of COFOG Statistics. Classification of the Functions of Government (COFOG)*, European Union, Luxembourg.
- Fedeli, S., Santoni, M. (2006), *The Government's Choice of Bureaucratic Organisation: An Application to Italian State Museums*, *Journal of Cultural Economics*, 30(1), 41–72.
- Federculture (2016), *Impresa Cultura Creatività Partecipazione Competitività, XII Rapporto annuale*, ed. Il Sole-24 Ore.
- Frey, B. S. & Pommerehne, W.W. (1989), *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*. Oxford: Basil Blackwell.
- Handbook of Cultural Economics, (2003), Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Harrison, Jeff (2000), *Outsourcing in Museums*, *International Journal of Arts Management*, 14–25.
- Hart, Oliver, Shleifer, Andrei, & Vishny, Robert W (1997), *The proper scope of government: theory and an application to prisons*, *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127–1161.
- Intesa San Paolo – ASK Bocconi (2011), *La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione*, Milano, ottobre.

- Istat (2009), *Il patrimonio museale non statale*, anno 2006, Statistiche in breve.
- Istat (2009), *Statistiche culturali – anno 2007*, Annuari, n. 47.
- Istat (2010), *I musei e gli istituti similari non statali*, Informazioni, n. 6
- Istat (2013), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2011, Statistiche report.
- Istat (2016), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2015, Statistiche report.
- Istat (2019), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2017, Statistiche report.
- Ministère de la Culture et de la Communication, *Patrimostat 2014*, www.culturecommunication.gouv.fr.
- Roma G. (2019), *Il patrimonio artistico e culturale: la regolamentazione, i sistemi di governo, il coinvolgimento dei privati*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e finanza, di prossima pubblicazione.
- Settis S. (2014), *Anche i musei muoiono*, Il Giornale dell'Arte, n. 344, luglio.
- Settis S. (2015), *L'Italia Spa è sempre in svendita*, La Repubblica, 6 agosto.
- Zellner, A. (1962), *An Efficient Method of Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias*, *Journal of the American statistical Association*.

TAVOLE STATISTICHE

Tavola a1: Dimensioni di performance dei musei e variabili correlate dal questionario

CONSERVAZIONE	
Direttore	Nel 2015 era presente la figura del direttore?
Resp. conservazione	Nel 2015 era presente la figura del responsabile della conservazione?
Laboratorio restauro	Nel 2015 era presente un laboratorio di restauro?
Attività resturo	Nel 2015 i museo ha svolto attività di restauro?
Adeguamento sismico	Il museo ha intrapreso azioni per adeguamento sismico?
ACCESSIBILITA' FISICA	
Aperto > 200 giorni	il museo è stato aperto più di 200 giorni nel 2015?
Apertura su richiesta	il museo è stato aperto su richiesta nel 2015?
Apertura serale	il museo è stato aperto in orari serali o notturni nel 2015?
Spazi aperti	nel 2015 tutti gli spazi espositivi del museo sono stati paerti?
Parcheggio	Nel 2015 era disponibile il servizio di parcheggio?
Strutture disabili	Nel 2015 erano disponibili i servizi di assistenza e strutture per i visitatori disabili?
FACILITA' DI VISITA	
Abbonamento	nel 2015 era possibile visitare il museo con abbonamento?
Giorno gratis	Nel 2015 sono state organizzate giornate di ingresso gratuito?
Prenotazione biglietti	Nel 2015 era disponibile il servizio di prenotazione delle visite?
Biglietteria web	Nel 2015 era disponibile il servizio di biglietteria web?
Sito web	Il museo è dotato di un sito web dedicato?
Facebook	Il museo disponeva nel 2015 di una pagina facebook?
Newletter	Il museo disponeva nel 2015 di una newsletter?
Webcommunity	Il museo disponeva nel 2015 di una webcommunity?
ORIENTAMENTO VISITATORE	
Carta servizi	Il museo/istituto è dotato di una carta dei servizi destinata agli utenti?
Indagini	Negli ultimi cinque anni il museo ha svolto monitoraggio sulle caratteristiche del pubblico?
wifi	Il museo dispone di wifi?
Tariffe bambini	Nel 2015 erano previste forme tariffarie agevolate per ibambini sotto 11 anni?
Tariffe ragazzi	Nel 2015 erano previste forme tariffarie agevolate per i giovani 12-17 anni?
Tariffe giovani	Nel 2015 erano previste forme tariffarie agevolate per i giovani 18-25 anni?
Tariffe anziani	Nel 2015 erano previste forme tariffarie agevolate per persone oltre 65 anni?
Tariffe gruppi	Nel 2015 erano previste forme tariffarie agevolate per i gruppi?
Responsabile didattica	Il museo era dotato di un responsabile della didattica?
Attività didattica	Il museo ha svolto nel 2015 attività didattica?
Laboratorio didattica	Il museo era dotato di un laboratorio di didattica?
Biblioteca	Il museo era dotato di un laboratorio di una biblioteca?
Supporti accoglienza	Nel 2015 era presente un punto di accoglienza per informazioni e orientamento?
Materiale informativo	Nel 2015 era presente materiale informativo sul museo all'ingresso?
Pannelli	Nel 2015 erano presenti pannelli informativi?

Pannelli bimbi	Nel 2015 erano presenti pannelli informativi per bimbi?
Audioguide	Nel 2015 erano presenti audioguide o videoguide?
Inglese	I visitatori possono ottenere informazioni dal personale del museo in inglese?
Visite guidate	Nel 2015 erano disponibili visite guidate?
Bookshop	Il museo dispone di un bookshop?
Caffè	Il museo dispone di una caffetteria?
Armadio	Il museo dispone di un guardaroba
Spettacoli	Nel 2015 il museo ha effettuato spettacoli e iniziative di animazione?
sala video	Il museo dispone di una sala video
Allestimenti interattivi	Erano presenti allestimenti interattivi?
Evoluzione offerta	Sono state effettuate rotazioni dei beni esposti ?
Organizzazione eventi	Sono state organizzate esposizioni o mostre temporanee?
CAPACITA' PROMOZIONALE	
Resp.comunicazione	Il museo era dotato di un responsabile della comunicazione?
Campagne promoz.	Nel 2015 il museo ha realizzato campagne promozione per pubblico locale?
Campagne bambini	Di cui: specificamente rivolte a: Bambini?
Campagne studenti	Di cui: specificamente rivolte a: Studenti?
Campagne immigrati	Di cui: specificamente rivolte a: Cittadini immigrati?
Campagne anziani	Di cui: specificamente rivolte a: Anziani?
CAPACITA' RELAZIONALI	
Beni ricevuti	Il museo ha ricevuto beni/collezioni da altre istituzioni in prestito??
Beni dati	Il museo ha dato beni/collezioni ad altre istituzioni in prestito?
Volontari	Il museo disponeva nel 2015 di volontari?
Servizio civile	Il museo disponeva nel 2015 di operatori del servizio civile?
Convegni	Il museo ha organizzato convegni nel 2015 in cooperazione con altre istituzioni?
Progetti territoriali	Il museo ha svolto collaborazioni su progetti con altre istituzioni sul territorio?
Amici museo	Nel 2015 era attiva un'associazione amici del museo?
Collab.territoriali	Nel 2015 il museo ha intrapreso collaborazioni con altre istituzioni sul territorio?
Percorsi territoriali	Nel 2015 il museo ha realizzato percorsi turistico-culturali sul territorio?
Materiali territoriali	Presso il museo è possibile trovare materiali sulle offerte culturali del territorio?
Studi territoriali	Il museo ha svolto studi a carattere territoriale?
Affitto	Nel 2015 il museo è stato affittato per eventi privati?
Sistemi museali locali	Fa parte di un sistema organizzato per la condivisione di risorse?

Fonte: Indagine 2015 Istat sui musei e le istituzioni similari

Tavola a2: Correlazione tra le diverse dimensioni di performance

	Conservazione	Accessibilità fisica	Facilità visita	Orientamento al visitatore	Capacità promozionale	Capacità relazionale
Conservazione	1					
Accessibilità fisica	0,12***	1				
Facilità visita	0,34***	0,14***	1			
Orientamento al visitatore	0,57***	0,24***	0,57***	1		
Capacità promozionale	0,15***	0,17***	0,28***	0,18***	1	
Capacità relazionale	0,38***	0,26***	0,41***	0,60***	0,20***	1

Tavola a3: Dimensioni di performance per i musei statali e non statali

	Conservazione	Accessibilità fisica	Facilità visita	Orientamento al visitatore	Capacità promozionale	Capacità relazionale
Nord Ovest	36,8	50,0	37,2	40,4	50,7	48,9
<i>non statali</i>	36,1	57,5	37,0	39,8	51,1	49,4
<i>statali</i>	59,0	53,4	41,1	41,5	42,9	48,1
Nord Est	38,8	54,5	38,3	41,4	51,2	50,8
<i>non statali</i>	38,2	60,6	37,6	40,7	51,1	51,5
<i>statali</i>	59,3	52,4	43,5	41,6	51,9	43,2
Centro	38,8	54,8	41,0	40,9	51,3	49,4
<i>non statali</i>	35,7	60,8	40,2	40,2	52,4	50,9
<i>statali</i>	62,4	53,1	45,0	39,2	48,3	42,8
Sud	41,5	56,3	32,8	38,0	56,8	46,3
<i>non statali</i>	38,2	60,0	31,7	40,0	59,0	47,3
<i>statali</i>	58,4	51,9	40,4	36,4	49,3	44,7
Isole	37,5	55,5	38,4	38,9	59,3	40,8
<i>non statali</i>	37,4	57,5	36,8	38,1	59,7	41,0
<i>statali</i>	50,6	52,4	43,8	41,6	57,0	35,7
Italia	38,3	54,2	37,8	40,1	52,8	48,3
<i>non statali</i>	36,9	59,6	37,2	41,3	53,5	49,2
<i>statali</i>	59,9	52,2	43,4	38,2	49,2	43,7

Fonte: Indagine 2015 Istat sui musei e le istituzioni similari. Valori riportati tra 0 e 100.

Tavola a4: Correlazione tra residui e test di Breusch-Pagan

	Conservation	AccessFisica	FacVisit	OrientVisit	CapacProm	CapacRel
Conservation	1.000					
AccessFisica	0.25	1.000				
FacVisit	0.30	0.15	1.000			
OrientVisit	0.15	0.25	0.35	1.000		
CapacProm	0.20	0.16	0.26	0.22	1.000	
CapacRel		0.11	0.26	0.14	0.18	1.000

Breusch-Pagan test of independence: $\chi^2(6) = 5124,27$, Pr = 0.0000

Tavola a5: Stime SUR (statale, pubblico non stat. vs. privato)

	Conservation	AccessFisica	FacVisit	OrientVisit	CapacProm	CapacRel
Museo statale (1)	0.06 (0.01) ***	-0.01 (0.03)	0.00 (0.02)	-0.08 (0.01) ***	-0.02 (0.01) ***	-0.06 (0.01) ***
Museo pubblico non stat.	0.01 (0.01)	-0.03 (0.03)	0.05 (0.06)	-0.08 (0.10)	-0.01 (0.01)	0.06 (0.03) *
Bilancio autonomo	0.07 (0.00) ***	0.05 (0.01) **	0.06 (0.00) ***	0.12 (0.02) ***	0.08 (0.01) ***	0.07 (0.02) ***
Museo o galleria	0.04 (0.01) **	0.02 (0.01) *	-0.01 (0.01)	0.04 (0.02) *	0.06 (0.01) *	-0.02 (0.05)
Atto costitutivo	0.06 (0.00) ***	0.05 (0.01) **	0.07 (0.00) ***	0.10 (0.05) ***	0.10 (0.02) ***	0.06 (0.01) ***
Aperto prima del 1946	0.05 (0.01) ***	-0.04 (0.02) **	-0.05 (0.00) ***	0.03 (0.01) *	-0.00 (0.00) *	0.03 (0.01) *
log (addetti)	0.04 (0.01) ***	0.01 (0.00) ***	0.07 (0.01) ***	0.02 (0.00) ***	0.09 (0.02) **	0.07 (0.01) ***
log (superficie)	0.03 (0.01) ***	0.01 (0.00)	0.03 (0.00) ***	0.05 (0.01) *	0.03 (0.01) *	0.04 (0.01) *
log (beni conservati)	0.05 (0.01) ***	0.00 (0.00)	0.05 (0.01) ***	0.08 (0.04) *	0.04 (0.01) **	0.05 (0.02) *
Constant	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Observations	2,305	844	2,080	2,090	1,930	1,646
R2	0.29	0.35	0.35	0.41	0.20	0.32

(1) Categoria omessa: musei privati

Tavola a6: stime SUR (gestione pubblica vs. privata)

	Conservation		AccessFisica		FacVisit		OrientVisit		CapacProm		CapacRel	
Museo gestione pubblica (1)	0.06 (0.01)	*	-0.01 (0.03)		0.00 (0.02)		-0.06 (0.05)		-0.04 (0.02)	*	-0.10 (0.07)	
Bilancio autonomo	0.08 (0.00)	***	0.06 (0.01)	**	0.10 (0.00)	***	0.11 (0.02)	***	0.08 (0.01)	***	0.07 (0.02)	***
Museo o galleria	0.04 (0.01)	**	0.02 (0.01)	*	-0.01 (0.01)		0.04 (0.02)	*	0.06 (0.01)	*	-0.02 0.05	
Atto costitutivo	0.10 (0.00)	***	0.07 (0.01)	**	0.08 (0.00)	***	0.11 (0.05)	***	0.05 (0.01)	***	0.04 (0.01)	**
Aperto prima del 1946	0.06 (0.01)	***	-0.05 (0.02)	**	-0.06 (0.00)	***	0.04 (0.01)	*	-0.00 (0.00)	*	0.03 (0.01)	*
log (addetti)	0.04 (0.01)	***	0.01 (0.00)	***	0.08 (0.01)	***	0.02 (0.00)	***	0.09 (0.02)	**	0.07 (0.01)	***
log (superficie)	0.03 (0.01)	***	0.01 (0.00)		0.06 (0.00)	***	0.05 (0.01)	*	0.03 (0.01)	*	0.04 (0.01)	*
log (beni conservati)	0.05 (0.01)	***	0.01 (0.00)		0.05 (0.01)	***	0.08 (0.04)	*	0.04 (0.01)	**	0.05 (0.02)	*
Constant	yes		yes		yes		yes		yes		yes	
Observations	2,305		844		2,080		2,090		1,930		1,646	
R2	0.35		0.38		0.35		0.45		0.22		0.33	

(2) categoria omessa: musei gestiti da privati

Tavola a7: stime SUR con effetti fissi provinciali

	Conservation	AccessFisica	FacVisit	OrientVisit	CapacProm	CapacRel					
Museo statale gest.diretta (1)	0.04 (0.01)	*** -0.00 (0.03)	0.00 (0.02)	-0.06 (0.01)	*** -0.02 (0.00)	** -0.06 (0.01)	***				
Museo statale gest. indiretta	0.02 (0.03)	-0.03 (0.04)	0.05 (0.06)	-0.15 (0.09)	-0.04 (0.04)	-0.08 (0.08)					
Museo pubblico non stat	0.01 (0.01)	-0.03 (0.03)	0.05 (0.06)	-0.08 (0.10)	-0.01 (0.01)	0.06 (0.03)	*				
Bilancio autonomo	0.06 (0.00)	*** 0.04 (0.01)	** 0.06 (0.00)	*** 0.09 (0.02)	*** 0.06 (0.01)	*** 0.05 (0.02)	***				
Museo o galleria	0.04 (0.01)	** 0.02 (0.01)	* -0.01 (0.01)	0.04 (0.02)	* 0.06 (0.01)	-0.02 (0.05)	*				
Atto costitutivo	0.06 (0.00)	*** 0.03 (0.01)	** 0.04 (0.00)	** 0.10 (0.05)	*** 0.10 (0.02)	0.06 (0.01)	***				
Aperto prima del 1946	0.05 (0.01)	*** -0.04 (0.02)	** -0.05 (0.00)	*** 0.03 (0.01)	* -0.00 (0.00)	0.03 (0.01)	*				
log (addetti)	0.04 (0.01)	*** 0.01 (0.00)	*** 0.08 (0.01)	*** 0.02 (0.00)	*** 0.09 (0.02)	0.07 (0.01)	**				
log (superficie)	0.03 (0.01)	*** 0.02 (0.00)	*** 0.03 (0.00)	*** 0.05 (0.01)	* 0.03 (0.01)	0.04 (0.01)	*				
log (beni conservati)	0.05 (0.01)	*** 0.06 (0.10)	*** 0.05 (0.01)	*** 0.12 (0.04)	* 0.02 (0.01)	0.03 (0.02)	*				
Constant	yes	yes	yes	yes	yes	yes					
Effetti fissi provincia	yes	yes	yes	yes	yes	yes					
Observations	2,305	844	2,080	2,090	1,930	1,646					
R2	0.35	0.38	0.35	0.45	0.22	0.33					

(3) Categoria omessa: musei privati

Tavola a8: regressione Poisson

	Conservation	AccessFisica	FacVisit	OrientVisit	CapacProm	CapacRel					
Museo statale gest.diretta (1)	0.32 (0.08)	*** -0.14 (0.10)	0.06 (0.08)	-0.14 (0.03)	*** -0.04 (0.00)	*** -0.10 (0.01)					***
Museo statale gest. indiretta	0.00 (0.03)	-0.03 (0.04)	0.05 (0.06)	-0.15 (0.09)	-0.04 (0.04)	-0.08 (0.08)					
Museo pubblico non stat	0.01 (0.01)	-0.03 (0.03)	0.05 (0.06)	-0.08 (0.10)	-0.01 (0.01)	0.06 (0.03)					*
Bilancio autonomo	0.30 (0.06)	*** 0.28 (0.01)	** 0.12 (0.02)	*** 0.19 (0.02)	*** 0.16 (0.04)	*** 0.15 (0.03)					***
Museo o galleria	0.02 (0.00)	** 0.02 (0.01)	* -0.01 (0.01)	0.05 (0.02)	* 0.07 (0.02)	-0.02 (0.05)					
Atto costitutivo	0.06 (0.00)	*** 0.03 (0.01)	** 0.04 (0.00)	** 0.10 (0.05)	*** 0.10 (0.02)	*** 0.06 (0.01)					***
Aperto prima del 1946	0.05 (0.01)	*** -0.04 (0.02)	** -0.05 (0.00)	*** 0.03 (0.01)	* -0.00 (0.00)	0.03 (0.01)					*
log (addetti)	0.14 (0.01)	*** 0.11 (0.00)	*** 0.18 (0.01)	*** 0.12 (0.00)	*** 0.09 (0.02)	0.11 (0.01)					***
log (superficie)	0.13 (0.05)	*** 0.12 (0.05)	0.12 (0.02)	*** 0.14 (0.06)	* 0.11 (0.07)	0.13 (0.05)					*
log (beni conservati)	0.09 (0.02)	*** 0.07 (0.11)	0.12 (0.00)	*** 0.12 (0.02)	* 0.12 (0.02)	0.13 (0.03)					
Constant	yes	yes	yes	yes	yes	yes					
Effetti fissi provincia	yes	yes	yes	yes	yes	yes					
Observations	2,305	844	2,080	2,090	1,930	1,646					
Pseudo R2	0.05	0.08	0.10	0.15	0.12	0.03					

(4) Categoria omessa: musei privati

Tavola a9: Componenti principali come dipendenti

	Conservation	Access	Visitor	CapacRelPromoz
Museo statale gest.diretta (1)	0.06 (0.01)	*** -0.02 (0.05)	-0.07 (0.01)	*** -0.03 (0.00)
Museo statale gest. indiretta	0.00 (0.04)	-0.05 (0.04)	0.07 (0.08)	-0.11 (0.09)
Museo pubblico non stat	0.01 (0.01)	-0.03 (0.03)	0.05 (0.06)	-0.08 (0.10)
Bilancio autonomo	0.07 (0.01)	*** 0.04 (0.01)	*** 0.10 (0.02)	*** 0.04 (0.01)
Museo o galleria	0.04 (0.01)	** 0.02 (0.01)	* -0.02 (0.01)	0.06 (0.02)
Atto costitutivo	0.07 (0.00)	*** 0.05 (0.01)	** 0.03 (0.00)	** 0.10 (0.03)
Aperto prima del 1946	0.07 (0.01)	*** -0.07 (0.02)	*** -0.05 (0.01)	*** 0.03 (0.02)
log (addetti)	0.05 (0.01)	*** 0.01 (0.00)	*** 0.03 (0.01)	*** 0.02 (0.00)
log (superficie)	0.03 (0.05)	*** 0.01 (0.05)	0.06 (0.01)	*** 0.04 (0.02)
log (beni conservati)	0.09 (0.02)	*** 0.07 (0.11)	0.02 (0.00)	*** 0.03 (0.01)
Constant	yes	yes	yes	yes
Effetti fissi provincia	yes	yes	yes	yes
Observations	2,305	844	2,080	2,090
Pseudo R2	0.05	0.08	0.10	0.15

(5) Categoria omessa: musei privati

Tavola a10: Musei con autonomia speciale e gruppo di controllo

	Dipendenti	Oggetti conservati	Superficie	Aperto prima del 1946 (1)
Musei con autonomia	93	98533	19845	72
Gruppo di controllo	94	99200	19939	61
Italia	5,1	21517	4626	12

(1) Quota percentuale dei musei aperti prima del 1946.