



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

Innovazioni nella governance dei musei statali  
e gestione del patrimonio culturale:  
alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia

di Luigi Leva, Vanessa Menicucci, Giacomo Roma e Daniele Ruggeri

Novembre 2019

Numero

525





BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

Innovazioni nella governance dei musei statali  
e gestione del patrimonio culturale:  
alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia

di Luigi Leva, Vanessa Menicucci, Giacomo Roma e Daniele Ruggeri

*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](http://www.bancaditalia.it).*

ISSN 1972-6627 (stampa)

ISSN 1972-6643 (online)

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

**INNOVAZIONI NELLA GOVERNANCE DEI MUSEI STATALI  
E GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE:  
ALCUNE EVIDENZE DA UN'INDAGINE DELLA BANCA D'ITALIA**

di Luigi Leva<sup>\*</sup>, Vanessa Menicucci<sup>\*</sup>, Giacomo Roma<sup>†</sup> e Daniele Ruggeri<sup>\*</sup>

**Sommario**

Nella letteratura economica assume sempre più rilevanza l'analisi dell'impatto della governance e degli assetti proprietari dei musei sulla loro capacità di raggiungere i propri obiettivi di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico. Questo lavoro studia gli effetti della riforma del 2014 che ha conferito maggiore autonomia organizzativa e gestionale ad alcuni musei statali italiani. Il lavoro si basa su un'indagine della Banca d'Italia con la quale sono state rilevate le iniziative di miglioramento dell'offerta museale intraprese dal management nei musei divenuti autonomi e in un gruppo di musei statali con caratteristiche simili. Le aree di intervento analizzate sono quelle della conservazione del patrimonio, dell'accessibilità agli spazi espositivi, dell'orientamento al visitatore e delle relazioni con il contesto esterno. L'analisi econometrica mostra che dopo la riforma i musei autonomi hanno intrapreso un più ampio numero di iniziative di miglioramento nelle aree più direttamente rivolte alla soddisfazione del pubblico (l'accessibilità agli spazi espositivi e l'orientamento al visitatore), a cui sono corrisposti migliori risultati anche in termini di crescita del numero di visitatori.

**Classificazione JEL:** Z18, H41, K23.

**Parole chiave:** economia della cultura, governance, musei autonomi.

**DOI:** 10.32057/0.QEF.2019.525

**Indice**

1. Introduzione.....	5
2. La letteratura economica e le migliori pratiche internazionali .....	7
3. I musei statali in Italia e la riforma del 2014.....	9
4. L'indagine e il campione .....	11
5. I risultati dell'indagine.....	12
6. L'effetto sui visitatori .....	15
7. Conclusioni.....	16
Bibliografia.....	22

---

<sup>\*</sup> Banca d'Italia, Sede di Roma, Divisione Analisi e ricerca economica territoriale.

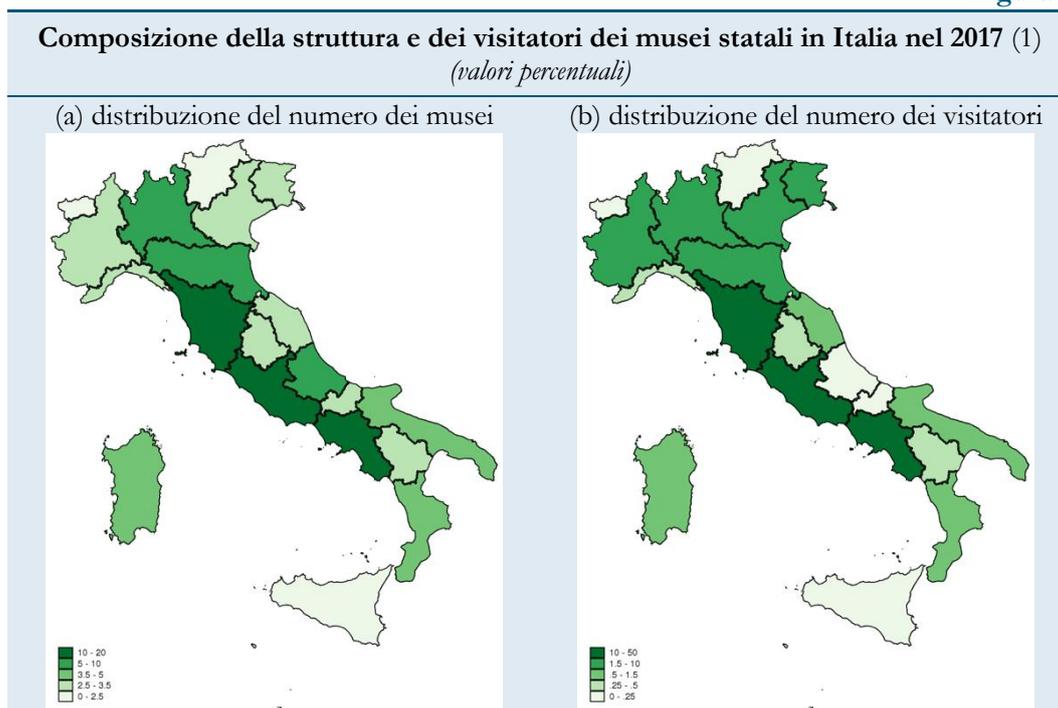
<sup>†</sup> Banca d'Italia, Servizio Struttura economica, Divisione Economia e diritto.



## 1. Introduzione<sup>1</sup>

In Italia l'offerta museale si caratterizza per una presenza capillare sul territorio, con circa 5.000 musei e istituzioni similari che nel 2017 hanno accolto oltre 119 milioni di visitatori. Forte è la presenza pubblica in questo settore: quasi i due terzi degli enti sono di proprietà pubblica; quelli appartenenti allo Stato, pur rappresentando meno del 10 per cento del totale, accolgono oltre il 44 per cento dei visitatori totali. Nonostante l'ampia diffusione sul territorio, i musei statali e i loro visitatori si concentrano in tre regioni: Lazio, Toscana e Campania (fig. 1).

Figura 1



Fonte: elaborazioni su dati Istat, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, 2017.

(1) Quote per regione sul totale nazionale. I dati includono anche le istituzioni similari.

Nella letteratura economica è sempre più studiata l'influenza della governance e della struttura proprietaria dei musei sulla loro capacità di raggiungere i propri obiettivi di acquisizione, conservazione, studio, esposizione e diffusione tra il pubblico del patrimonio culturale<sup>2</sup>. Circa la rilevanza della struttura proprietaria, si sostiene che nei musei pubblici, dove la copertura delle spese di funzionamento

<sup>1</sup> Si ringraziano Enrico Beretta, Raffaello Bronzini, Andrea Petrella, Diego Scalise, Paolo Sestito, Alessandra Staderini, Roberto Torrini e tutti i partecipanti al workshop "Il settore del turismo in Italia", svoltosi il 21 dicembre 2017 in Banca d'Italia, per le indicazioni e i suggerimenti. Si ringraziano inoltre i ricercatori delle strutture di analisi e ricerca economica territoriale delle filiali della Banca d'Italia che hanno partecipato all'indagine presso i musei.

<sup>2</sup> Questi obiettivi sono delineati nella definizione di museo adottata dall'International Council of Museums (ICOM) nel 2007, secondo cui il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, istruzione e diletto. La definizione ICOM è stata recepita dalla normativa italiana nel c.d. decreto Musei del 2014 (DM MiBACT del 23 dicembre 2014) con uno specifico riferimento alla funzione di promozione della conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica.

è assicurata dalla dotazione di risorse pubbliche, i manager abbiano minori incentivi a sviluppare attività orientate ai visitatori e a perseguire comportamenti gestionali più efficienti. Ciò sarebbe vero in particolare nei contesti dove prevale un'organizzazione burocratica accentrata delle singole realtà museali. Il sistema dei musei privati presenterebbe invece maggiori incentivi a perseguire la sostenibilità finanziaria delle strutture museali, ampliando le attrazioni e l'offerta di servizi complementari con l'obiettivo di allargare la platea dei visitatori (Frey e Meier, 2006). Una parte della letteratura sottolinea come nell'erogazione di servizi pubblici, il trasferimento di responsabilità gestionali e finanziarie a organismi pubblici autonomi possa essere una soluzione preferibile rispetto sia alla gestione privata sia a quella pubblica accentrata. Tale risultato deriverebbe dalla maggiore capacità delle singole realtà pubbliche gestite in maniera decentrata di aderire alle preferenze di tutti gli stakeholder coinvolti (management, lavoratori e utenti) attraverso la condivisione della mission della struttura (Besley e Ghatak, 2003).

Il nostro paese si è tradizionalmente caratterizzato per una gestione marcatamente amministrativa del settore culturale, in cui i musei sono concepiti come articolazioni dell'amministrazione di riferimento e non come istituzioni a sé stanti. A partire dal 2014, la governance dei musei statali è stata interessata da una significativa riforma che, avvicinando il nostro paese alle migliori pratiche internazionali, ha ridisegnato il sistema museale e ridefinito i poteri dei direttori con l'obiettivo di potenziare la loro capacità di promuovere il patrimonio artistico<sup>3</sup>. Sebbene dalla fine degli anni '90 alcune realtà siano state dotate di propri poteri gestionali, i musei statali italiani erano privi, fino al 2014, di autonomia finanziaria e organizzativa. La riforma ha, da un lato, individuato un ristretto numero di musei e parchi archeologici (32 in tutto – 20 nel 2015, il restante tra il 2016 e il 2017) cui conferire un'autonomia speciale, ampliando significativamente i poteri delle direzioni di questi istituti; dall'altro, istituito dei poli museali regionali (poi direzioni territoriali delle reti museali) con compiti di coordinamento sul territorio.

In questo lavoro si valuta se il conferimento dell'autonomia gestionale abbia influenzato in misura significativa l'offerta di servizi nei musei divenuti autonomi rispetto agli altri istituti statali. Con questa finalità, nel corso del 2018 la Banca d'Italia ha condotto un'apposita indagine sui musei interessati dalla riforma e su un gruppo di altri musei statali per rilevare il numero e il tipo di azioni intraprese in vari aspetti dell'offerta. Nel questionario utilizzato nell'indagine, le azioni rilevate hanno riguardato quattro dimensioni dell'offerta museale individuate dalla letteratura più recente: a) conservazione del patrimonio; b) accessibilità dello spazio museale, intesa come possibilità di fruizione dello stesso; c) orientamento al visitatore; d) relazioni con l'esterno. Per ogni area è stato poi costruito un indicatore di performance che ha conteggiato il numero delle azioni realizzate in ciascun gruppo di musei. I risultati dell'indagine mettono in evidenza che, nel periodo successivo alla riforma, l'offerta di servizi dei musei autonomi si è ampliata in tutte le aree in misura più accentuata rispetto a quella degli altri musei; in particolare, nell'area dell'accessibilità e in quella dell'orientamento al visitatore le differenze tra i musei che hanno acquisito autonomia per primi e quelli non autonomi risultano statisticamente significative. La maggiore attività dei musei autonomi in queste aree appare inoltre averne migliorato l'attrattiva nei confronti del pubblico rispetto a quelli statali non autonomi: nel periodo considerato il divario nel numero di visitatori, già favorevole ai musei divenuti autonomi, si è ampliato.

---

<sup>3</sup> Su alcuni aspetti della riforma è intervenuto nel 2019 il nuovo regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali (DPCM 76/2019).

Il lavoro è organizzato come segue: nel paragrafo 2 viene fornita una breve rassegna della letteratura economica e delle pratiche diffuse a livello internazionale in materia di gestione dei musei; nel paragrafo 3 vengono delineate le caratteristiche essenziali della riforma dei musei statali italiani; nel paragrafo 4 viene descritto il contenuto e la metodologia dell'indagine; nel paragrafo 5 ne sono discusse le principali evidenze con riferimento all'ampliamento dell'offerta museale; nel paragrafo 6 si analizza l'impatto della riforma sul numero dei visitatori; il paragrafo 7 conclude.

## **2. La letteratura economica e le migliori pratiche internazionali**

La gestione del patrimonio artistico e culturale, pur con le peculiarità proprie dei beni che ne sono oggetto, può essere ricondotta ad alcuni concetti tradizionali della teoria economica. A tali beni, infatti, è riconosciuto un carattere di meritorietà, in quanto essi soddisfano bisogni superiori che migliorano il livello di civiltà di un paese. Inoltre, essi producono delle esternalità positive, poiché la fruizione pubblica del patrimonio culturale ha effetti positivi sull'occupazione, su alcuni settori economici (turismo, artigianato, industrie creative; Petrella, Torrini et al., 2019) e determina un miglioramento del capitale umano e sociale (Messineo e Occhilupo, 2014)<sup>4</sup>. In virtù della presenza di fallimenti del mercato, derivanti dalla natura stessa dei beni culturali, questo settore è tradizionalmente caratterizzato da un forte intervento pubblico, che ne influenza tanto le forme di gestione che le modalità di finanziamento.

Negli ultimi decenni il ruolo dei musei ha conosciuto una significativa evoluzione: alle tradizionali attività di conservazione e disponibilità per il pubblico delle collezioni museali, le migliori pratiche internazionali riconoscono un ruolo centrale alle funzioni destinate a soddisfare i bisogni del visitatore e ad avere un impatto sullo sviluppo economico e sociale del contesto di riferimento, quali la comunicazione e la formazione culturale. Ad esempio, l'Unesco raccomanda ai musei di diffondere attivamente le conoscenze sulle collezioni, i monumenti e i luoghi che rientrano nel loro ambito di competenza, organizzare mostre, svolgere un ruolo attivo nella società attraverso manifestazioni pubbliche e partecipazione ad attività culturali, intrattenere relazioni costanti con il pubblico e con gli stakeholder (Unesco, 2015). Anche l'Unione europea sottolinea l'importanza del contributo del patrimonio culturale in termini di creazione di valore, di competenze, di occupazione e di qualità della vita, invocando una governance che coinvolga più livelli di governo e diversi portatori di interessi, oltre a una cooperazione intersettoriale rafforzata, per migliorare la gestione del patrimonio culturale<sup>5</sup>.

Da una visione limitata all'efficienza, misurata essenzialmente dal numero dei visitatori e dal livello degli incassi (Harrison, 2000), si è arrivati quindi a considerare la rilevanza dell'impatto sociale del museo e della sua capacità di generare valore per la società. Su quest'ultimo aspetto la letteratura ha sottolineato le difficoltà di concettualizzazione e misurazione delle performance dei musei ma anche il ruolo degli assetti proprietari e delle forme organizzative sul raggiungimento degli obiettivi di queste istituzioni. Bertacchini et al. (2018), mettendo in relazione l'assetto di governance dei musei con alcune misure di output costruite per misurarne l'efficacia (accessibilità, orientamento al visitatore, presenza su

---

<sup>4</sup> Anche per le istituzioni culturali si fa riferimento alla metodologia del ritorno sociale sull'investimento (S-ROI; Viganò e Lombardo, 2018).

<sup>5</sup> Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 maggio 2017 relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018).

internet, relazioni con il contesto locale)<sup>6</sup>, concludono che i musei pubblici autonomi o esternalizzati hanno le migliori performance in assoluto, mentre i musei privati hanno performance migliori di quelli pubblici gestiti in maniera tradizionale come articolazioni dell'amministrazione. Secondo Beretta et al. (2019), mentre i grandi musei a gestione tradizionale mostrano capacità di conservazione del patrimonio superiori alla media, le strutture private e quelle che dispongono di maggiori margini di autonomia gestionale e organizzativa sono in una posizione di vantaggio per tutti gli aspetti connessi alla valorizzazione.

Nel confronto internazionale, è possibile distinguere due modelli principali di gestione delle istituzioni museali: quello anglo-sassone e quello europeo-continentale.

Riguardo al primo, caratterizzato da un minore intervento pubblico, Schuster (1998) sottolinea come negli Stati Uniti le strutture ibride dal punto di vista proprietario e organizzativo siano progressivamente diventate più diffuse delle forme "pure", pubbliche o private. Sugli oltre 1.300 musei accreditati in Inghilterra<sup>7</sup>, circa un terzo è di proprietà di enti no-profit o trust, oltre 350 sono riconducibili agli enti locali, circa 100 a università ed esercito, mentre tredici sono musei nazionali (*national museums*) sostenuti dal Dipartimento per il digitale, la cultura, i media e lo sport (*Department for Digital, Culture, Media & Sport* – DCMS). Questi ultimi comprendono i più importanti musei britannici (British Museum, National Gallery e Tate) e sono organizzati sotto forma di enti no-profit (*charities*). La loro creazione è stata disposta con un atto del Parlamento<sup>8</sup>, che ne ha definito lo statuto e ha fissato poteri e obblighi degli amministratori, in larga parte nominati dal Governo secondo il *Governance Code for Public Appointments*<sup>9</sup> e per il resto da organismi professionali o dagli stessi musei. I musei nazionali devono tenere una loro contabilità e possono adottare autonome decisioni di spesa nell'ambito di accordi conclusi con il Governo (*management agreements*), che specificano l'ammontare dei finanziamenti pubblici destinati a ciascun museo, le priorità assegnate loro e i relativi indicatori di performance (DCMS, 2017).

Nel modello europeo-continentale, a un più pervasivo intervento pubblico sono associate forme di gestione più propriamente amministrative. In Francia circa i due terzi dei musei sono pubblici; di questi, oltre l'80 per cento appartiene agli enti locali. Lo Stato controlla 41 musei definiti come "nazionali" (*musées nationaux*), dotati di diversi gradi di autonomia: i grandi musei statali sono stati trasformati da articolazioni dell'amministrazione centrale in enti pubblici non economici (*établissements publics*

---

<sup>6</sup> L'accessibilità è misurata attraverso il numero di giorni e ore di apertura; l'orientamento al visitatore (*friendliness*) con l'esistenza di servizi accessori e lo svolgimento di attività (laboratori, performance) all'interno del museo; la presenza su internet tramite l'esistenza di un sito o di una *app*, la disponibilità di servizi *on line*, il ricorso a *newsletter* e *social media*; le relazioni con il contesto locale attraverso l'esistenza di *partnership* o la presenza di volontari o associazioni di sostenitori.

<sup>7</sup> Essi rappresentano circa la metà del totale. L'accreditamento è affidato all'*Arts Council England*, che fissa gli standard in termini di modalità di gestione, qualità dell'attività di tutela e rapporti con il pubblico.

<sup>8</sup> Fa eccezione il National Museum di Liverpool.

<sup>9</sup> Questo [documento](#), approvato dal Governo britannico nel dicembre 2016, fissa i principi e le procedure che devono essere seguite per le nomine da parte di soggetti pubblici. In particolare, con il *Public Appointments Order in Council 2016* è stata creata la figura indipendente del *Commissioner for Public Appointments*. Centrale è il ruolo della trasparenza e della pubblicità: ogni nomina deve essere effettuata al termine di una selezione pubblica, in cui vengono fin dall'inizio fissati i criteri, il contenuto e la durata dell'incarico e la remunerazione. A tal fine, vengono nominati degli *Advisory Assessment Panels*, che sottopongono al ministro competente una proposta; per le nomine più importanti, a essi devono partecipare dei *Senior Independent Panel Member*, con un'esperienza particolare nel reclutamento.

*administratif*)<sup>10</sup> e i loro rapporti con l'amministrazione centrale contrattualizzati; gli altri musei statali sono servizi a competenza nazionale (*services à compétence nationale*), dotati di minore autonomia (Senato francese, 2014; ADIEF, 2018). In Spagna e in Germania, in ragione dei maggiori poteri riconosciuti agli enti sub-statali (*comunidad autónomas* e *länder*), si nota una maggiore eterogeneità. In Germania i musei sono generalmente emanazione delle amministrazioni pubbliche proprietarie, ma possono assumere diverse forme giuridiche. Le più frequenti sono le fondazioni (di diritto pubblico, di diritto privato e fiduciarie) e le imprese comunali (*Stadtwerke*): tutte sono dotate di ampi margini di autonomia (gestionale, finanziaria e contabile), ma il controllo pubblico resta pervasivo; nelle fondazioni di diritto pubblico, ad esempio, agli organi direttivi partecipano in larga misura rappresentanti dell'amministrazione di riferimento. In Spagna, per i musei di grandi dimensioni è stata adottata una disciplina specifica che li ha trasformati da enti pubblici in organismi dotati di ampia autonomia gestionale e finanziaria. Peculiare è il caso del Prado di Madrid – che può essere considerato il principale museo nazionale spagnolo, trasformato nel 2003 in “organismo pubblico a carattere speciale”: grazie al nuovo regime giuridico, per alcuni versi assimilabile a quello di diritto pubblico e per altri a quello privato, gli è riconosciuta una maggiore autonomia, ad esempio nella fissazione del prezzo del biglietto e nello svolgimento delle attività commerciali.

Per quanto riguarda i profili organizzativi e gestionali, si osserva una progressiva convergenza tra i due modelli, nel senso di una sempre maggiore autonomia delle istituzioni museali, soprattutto se di grandi dimensioni. Uno dei fattori di convergenza è rappresentato dai sistemi di accreditamento nei quali vengono fissati degli standard omogenei che tutti i musei, indipendentemente dal loro assetto proprietario, devono rispettare. L'accREDITamento consente altresì il mantenimento di un ruolo di supervisione da parte dello Stato, che – solitamente attraverso una commissione ministeriale, come in Francia e in Spagna – determina i criteri e vaglia le singole domande.

### **3. I musei statali in Italia e la riforma del 2014**

Nell'assetto precedente alla riforma, i musei statali erano sostanzialmente assimilabili ad articolazioni territoriali del ministero di riferimento (ora Ministero per i beni e delle attività culturali e per il turismo – MiBACT); nel nuovo contesto, alle strutture museali viene riconosciuta un'identità propria sul piano tecnico-scientifico e viene loro assegnato l'obiettivo di tutelare e valorizzare le collezioni, delle quali dev'essere assicurata l'accessibilità al pubblico.

La riforma, attuata con il c.d. decreto Musei del 23 dicembre 2014, ha assegnato maggiore autonomia organizzativa e gestionale a trentadue musei e parchi archeologici di maggiori dimensioni, ritenuti di interesse nazionale<sup>11</sup>. Nella governance dei musei autonomi, il direttore, individuato con

---

<sup>10</sup> Il primo museo a essere trasformato in *établissement public administratif* è stato nel 1992 il Louvre, che, come grande museo nazionale (e museo più visitato del mondo), rappresenta una specificità del panorama museale francese. Hanno seguito il Musée Rodin (1993), il Musée et Domaine de Versailles (1995), il Musée du Quai Branly (1998), il Musée Jean-Jacques Henner-Musée national Gustave Moreau (2000), il Musée d'Orsay-Musée de l'Orangerie e il Musée Guimet (2001), lo Château-Musée de Fontainebleau e la Manufacture de Sèvres-Cité de la Céramique (2008) il Musée national Picasso (2010), il Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (2013).

<sup>11</sup> A questi musei si riferisce una quota rilevante sia in termini di visitatori sia in termini di introiti dell'insieme dei musei statali (rispettivamente oltre il 50 e circa l'80 per cento). Oltre la metà di questi siti si trova nel Lazio e in

selezione internazionale, assume l'amministrazione del museo, affiancato da un consiglio di amministrazione e da un comitato scientifico; tra i suoi compiti rientra l'elaborazione del progetto di gestione del museo e la determinazione dell'importo dei biglietti d'ingresso e degli orari d'apertura. Con la riforma, l'allocazione interna del personale rientra tra le attività di competenza dei direttori autonomi, che possono decidere quali aree dell'offerta museale rafforzare; rimane invece in capo al MiBACT la gestione delle assunzioni e l'assegnazione del personale alle strutture museali (Pangallozzi, 2019). Il processo di selezione dei direttori dei musei autonomi, oggetto di grande attenzione nel dibattito pubblico per le sue modalità innovative, ha posto ai vertici dei principali musei statali italiani figure provenienti anche da esperienze lavorative esterne all'amministrazione statale<sup>12</sup>. Il nuovo assetto dei musei autonomi si è delineato in più fasi: nella prima, operativa dalla seconda metà del 2015, il mutamento nella governance ha interessato venti strutture museali; nelle altre due, conclusesi nel corso del 2017, sono divenuti autonomi altri dieci musei e aree archeologiche e sono state create due Soprintendenze speciali (tav. a1). Per gran parte dei musei autonomi il perimetro di attività si è ampliato: a tali istituti afferiscono ora più siti che, nell'assetto precedente alla riforma, costituivano circa centoventi musei distinti.

L'organizzazione dell'attività dei restanti musei statali, pur innovata, è rimasta sottoposta a più stringenti forme di coordinamento da parte del Ministero. L'attività di tali musei è infatti coordinata dalle direzioni territoriali delle reti museali (nell'originaria formulazione della riforma, poli museali regionali), istituite come articolazioni del MiBACT, le quali hanno la funzione di consentire la fruizione e valorizzazione degli istituti e dei luoghi di cultura di proprietà statale e in particolare di quelli che non sono divenuti autonomi<sup>13</sup>. Al direttore territoriale la riforma assegna alcune leve gestionali, quali la fissazione degli orari d'apertura e dell'importo dei biglietti.

Nel corso del 2017 le competenze gestionali per i direttori dei musei autonomi e dei poli museali regionali sono state ulteriormente ampliate, in particolare per quanto attiene alle attività di valorizzazione (prestito di beni, affidamento in concessione di attività di valorizzazione, autorizzazione per attività di studio, pubblicazione di materiale museale)<sup>14</sup>.

---

Campania, che ne contano rispettivamente dieci e sette. A seguito di un nuovo intervento sull'organizzazione del Ministero (DPCM 76/2019), nel 2019 il numero dei musei autonomi è diminuito a 29.

<sup>12</sup> Oltre alle procedure ordinarie previste dal testo unico del pubblico impiego (TUPI), il DL 83/2014 ha previsto la possibilità di conferire questi incarichi con procedure di selezione pubblica, per una durata da tre a cinque anni, anche a persone esterne all'amministrazione. Tali figure devono comunque possedere particolare e comprovata qualificazione professionale in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali nonché una documentata esperienza di elevato livello nella gestione di istituti e luoghi della cultura. Su questo e altri aspetti della riforma, v. Cammelli (2017), Casini (2016 e 2018) e Tarasco (2019).

<sup>13</sup> I poli museali regionali (ora direzioni territoriali delle reti museali), la cui guida è affidata a un dirigente del MiBACT, devono inoltre definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione e promuovere l'integrazione tra i musei (anche non statali) del territorio, al fine di favorirne la fruizione.

<sup>14</sup> Con il DPCM 238/2017 tali attività sono state attribuite alla pertinenza esclusiva dei relativi direttori, con l'esclusione del coinvolgimento delle soprintendenze, previsto in precedenza. Il DPCM 76/2019 ha parzialmente rivisto queste disposizioni, con l'attribuzione di poteri alle soprintendenze e alle strutture centrali.

#### 4. L'indagine e il campione

L'indagine è stata realizzata nel corso del 2018 dalle Filiali della Banca d'Italia su un disegno campionario che ha interessato quaranta musei, avendo come riferimento il biennio 2016-17, successivo alla prima fase della riforma<sup>15</sup>. Il questionario sottoposto aveva lo scopo di rilevare il numero e il tipo di azioni attivate nelle quattro aree dell'offerta museale: a) conservazione del patrimonio; b) accessibilità dello spazio museale; c) orientamento al visitatore; d) relazioni con l'esterno. La tavola 1 sintetizza le azioni rilevate attraverso il questionario. Le risposte, di carattere qualitativo, consentivano agli intervistati di graduare la rilevanza dell'intervento realizzato.

Tav. 1

QUESTIONARIO PROPOSTO ALLE DIREZIONI DEI MUSEI	
AREA TEMATICA	INTERVENTO/AZIONE
CONSERVAZIONE	
	Restauro dei beni e/o delle collezioni permanenti
	Restauro degli edifici che ospitano il museo
	Ristrutturazione degli ambienti di conservazione
	Modifiche alla compagine addetta all'area
ACCESSIBILITÀ	
	Riorganizzazione del calendario d'apertura (giorni e/o orari)
	Aperture straordinarie
	Nuove strutture per la visita (strutture per visitatori disabili, segnaletica urbana, parcheggio)
	Nuovi canali per l'acquisto di biglietti (biglietteria on-line)
	Modifiche alla compagine addetta all'area
ORIENTAMENTO AL VISITATORE	
	Nuove tariffe per specifiche categorie di visitatori
	Nuovi servizi accessori alla visita (visite guidate, laboratori didattici, punti di accoglienza, caffetteria/ristorazione)
	Nuovo materiale informativo per la visita (mappe interne, descrizione delle opere, audioguide)
	Nuovi canali informativi sul web
	Ampliamento degli spazi espositivi e apertura di aree dedicate alla visita
	Rotazione delle collezioni esposte
	Ampliamento delle collezioni museali
	Esposizioni temporanee
	Modifiche alla compagine addetta all'area
RELAZIONI CON L'ESTERNO	
	Investimenti pubblicitari sui media e sul web
	Scambio con altri musei, istituzioni pubbliche o private
	Attività di ricerca
	Iniziative scientifiche/divulgative
	Modifiche alla compagine addetta all'area

<sup>15</sup> I musei interessati dall'indagine sono collocati per 10 unità al Nord, tra Piemonte, Lombardia, Liguria, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna; per 18 unità al Centro, tra Toscana, Umbria, Marche e Lazio; per 12 unità nel Mezzogiorno, tra Campania, Puglia e Calabria.

L'indagine ha riguardato i venti musei autonomi individuati nella prima fase della riforma e un gruppo di dieci musei di controllo individuati con tecnica statistica tra i restanti musei statali. La selezione dei musei del campione di controllo è stata realizzata con il metodo del *propensity score matching*, con cui si stima per ciascuna unità non trattata la probabilità di esserlo (lo *score*) sulla base di talune caratteristiche. Per abbinare ogni unità trattata (i musei autonomi) a una corrispondente unità non trattata (i musei del gruppo di controllo) abbiamo utilizzato il metodo del *nearest neighbour matching*, che prevede di associare a ciascun trattato l'unità di controllo che ha lo *score* più prossimo, con la possibilità che un controllo possa essere abbinato a più trattati.

Le caratteristiche dei musei sono state colte attraverso un set di variabili: la categoria dell'istituto (museo, galleria, area o parco archeologico, monumento o complesso monumentale); la tipologia (arte, religione e culto, archeologia, storia, scienza ecc.); il tipo di gestione (diretta del titolare o indiretta); la presenza di un bilancio autonomo (ovvero di un rendiconto contabile per rilevare costi e ricavi); l'ampiezza della compagine (dipendenti, personale esterno e volontari); la superficie espositiva e il rapporto tra il numero dei visitatori a livello regionale e la popolazione della regione. Quest'ultima variabile, pur non essendo una caratteristica specifica dei musei, è un indicatore utile per cogliere l'attrattiva del contesto in cui un museo opera: un museo collocato in un territorio connotato dalla presenza di siti culturali di elevata attrattiva gode di un vantaggio rispetto ad altri che hanno caratteristiche analoghe ma sono localizzati in un contesto meno favorevole. I dati sulle caratteristiche dei musei e sui visitatori nella regione sono stati ricavati dall'"Indagine sui musei e le istituzioni similari" condotta dall'Istat nel 2016 (riferita al 2015); i dati sulla popolazione regionale sono anch'essi di fonte Istat.

Abbiamo inoltre considerato i dieci musei che hanno acquisito autonomia nella seconda fase della riforma (cfr. il paragrafo 3: *I musei statali in Italia e la riforma del 2014*), i cui direttori hanno avviato la propria attività a partire dal secondo quadrimestre del 2017. Ai fini della nostra analisi, relativa alle azioni intraprese nel biennio 2016-17, questi musei, avendo operato nel nuovo regime per un periodo di tempo limitato, possono essere considerati un secondo gruppo di controllo da affiancare a quello statistico.

Il gruppo dei musei autonomi della prima fase e quello di controllo statistico presentano composizioni simili per quanto riguarda la categoria (es. museo, area archeologica), la tipologia (es. arte, archeologia) e il tipo di gestione (diretta o indiretta) degli istituti (tav. a2). La dimensione media nei due gruppi è più ampia nei musei autonomi rispetto a quelli di controllo sia in termini di compagine (rispettivamente 130 e 83 dipendenti), sia di superficie espositiva (oltre 23.000 metri quadri contro oltre 9.000 per il gruppo di controllo); considerando i valori mediani, i due gruppi sono invece più vicini.

## 5. I risultati dell'indagine

L'indagine ha consentito di rilevare il numero e il tipo di azioni attivate dalle direzioni dei musei nelle quattro aree di offerta nel periodo considerato<sup>16</sup>. Per ogni area è stato calcolato, per singolo

---

<sup>16</sup> Nel complesso, i questionari validi raccolti sono stati 18 per i musei autonomi della prima fase, 10 per quelli del controllo statistico e 9 per i musei autonomi della seconda fase; le risposte fornite da due musei selezionati per il gruppo di controllo statistico sono state utilizzate anche per il gruppo dei musei autonomi della seconda fase.

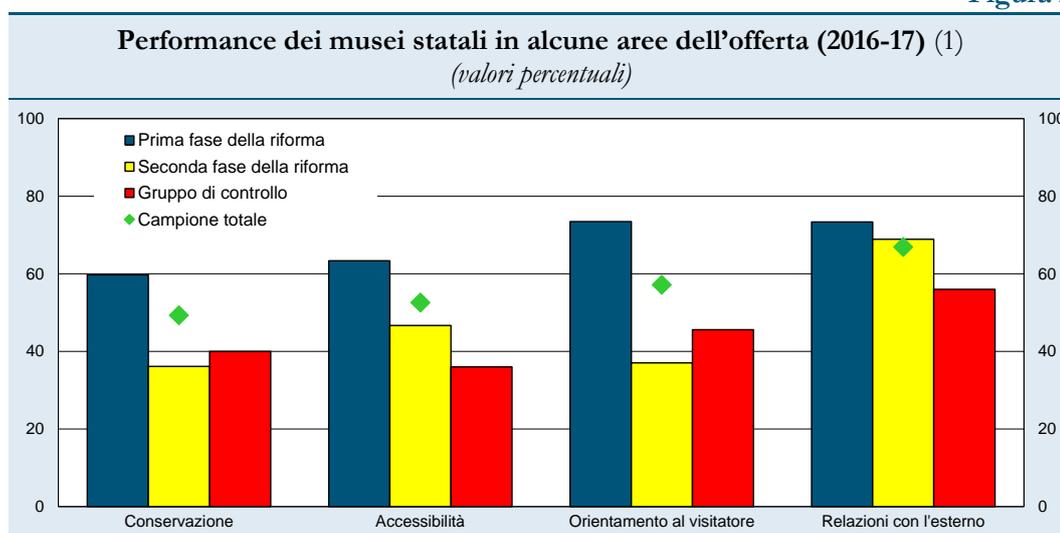
museo, un indicatore di performance, compreso tra 0 e 100, pari alla quota delle azioni svolte sul totale di quelle possibili<sup>17</sup>. Nel complesso, gli interventi sono stati più diffusi nell'ambito delle relazioni con l'esterno e dell'orientamento al visitatore (fig. 2; tav. a3).

In ogni area dell'offerta i musei autonomi (della prima fase della riforma) hanno realizzato un numero medio di azioni superiore a quello del gruppo di controllo; la loro maggiore attività si rileva anche rispetto ai musei divenuti autonomi nella seconda fase. I musei della prima fase hanno inoltre avuto comportamenti più omogenei degli altri: la variabilità degli indicatori di performance nelle singole aree di offerta è infatti mediamente più contenuta (tav. a3).

Le differenze emerse nell'attività dei musei sono state sottoposte a verifica econometrica per valutarne la significatività statistica. Abbiamo stimato l'effetto della riforma sull'offerta dei servizi museali sottoponendo a test la differenza tra la performance media dei musei autonomi e quella del gruppo di controllo (*average impact of treatment on the treated – ATT*).

I risultati della stima mettono in luce che le differenze di performance sono significative nelle aree dell'accessibilità allo spazio museale e dell'orientamento al visitatore: in queste, il numero delle azioni attivate dai musei autonomi ha superato in media di 20 punti percentuali quello delle azioni dei musei di controllo (tav. a4); i risultati sono robusti all'utilizzo di metodi alternativi<sup>18</sup>. Ciò è in parte confermato quando si utilizza come confronto il campione dei musei della seconda fase: in questo caso resta significativo il divario di performance nei servizi mirati a migliorare l'esperienza della visita.

**Figura 2**



Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale*, 2018.

(1) Media degli indicatori di performance dei singoli musei (quota delle azioni svolte sul totale delle azioni possibili) in ogni area dell'offerta museale.

<sup>17</sup> Le risposte al questionario permettevano di graduare la rilevanza dell'intervento, generalmente su una scala di quattro posizioni (significativo; apprezzabile; contenuto; nessun intervento). Per la costruzione dell'indicatore di performance sono state considerate come azioni svolte quelle giudicate dai rispondenti come significative o apprezzabili.

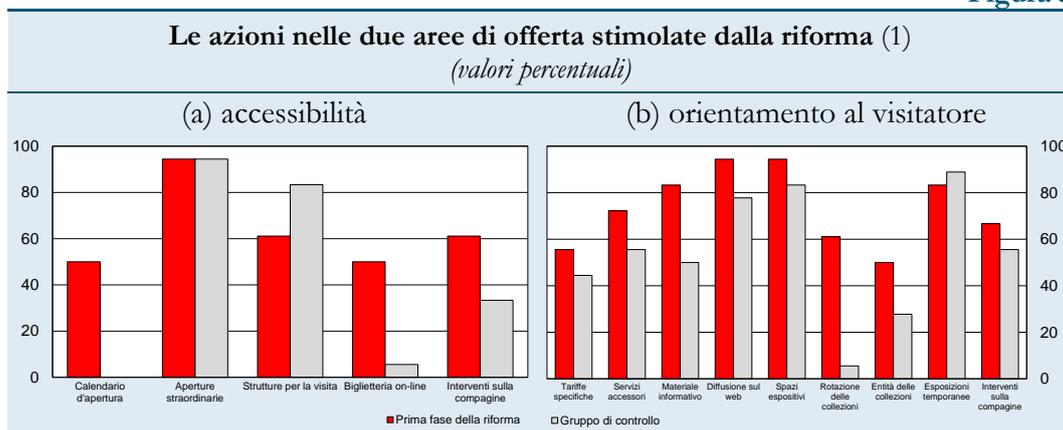
<sup>18</sup> Le stime presentate sono state ottenute con il metodo del *nearest neighbour matching*; quelle alternative con i metodi del *kernel* e della stratificazione.

Analizzando i singoli interventi nelle due aree significative, si evidenziano le azioni che hanno caratterizzato i musei autonomi rispetto ai restanti musei successivamente alla riforma. Nell'area dell'accessibilità i musei autonomi hanno realizzato un numero maggiore di interventi per riorganizzare il calendario delle visite (orari e/o giorni di apertura) e per introdurre nuove modalità di acquisto dei biglietti o dei servizi accessori (principalmente via web); sono inoltre intervenuti maggiormente nell'organizzazione del lavoro, sia ricollocando tra le diverse aree di attività il personale interno sia facendo ricorso a personale esterno<sup>19</sup>. Per i musei del gruppo di controllo risultano invece relativamente più frequenti le azioni per facilitare l'accesso alla struttura, ad esempio realizzando percorsi per visitatori con disabilità (fig. 3.a).

In tema di azioni volte ad aumentare l'attrattività del museo per il visitatore, i musei autonomi hanno avuto un maggior livello di attività nella maggior parte degli aspetti considerati (fig. 3.b). Le distanze più ampie si riscontrano nelle iniziative finalizzate a migliorare le informazioni disponibili durante la visita (ad es. introduzione o ampliamento di pannelli didascalici, supporti audiovisivi, visite guidate), incrementare la rotazione delle collezioni esposte e ampliare il patrimonio museale. Differenze di rilievo si registrano inoltre nell'offerta di servizi accessori (ad es. libreria e ristorazione) e nella presentazione del museo sul web (attraverso il proprio sito e i canali social).

Nel complesso, nel periodo successivo alla riforma, i musei autonomi hanno ampliato i servizi in misura superiore agli altri musei statali in tutte e quattro le aree di offerta. In due delle quattro aree il divario a favore dei musei autonomi, statisticamente significativo, risulta di 20 punti percentuali, ed è attribuibile allo spazio d'azione più ampio concesso a queste istituzioni. Le due aree in cui si è concentrata la maggiore attività degli istituti autonomi sono quelle rivolte più direttamente alla soddisfazione del visitatore, in termini sia di accessibilità agli spazi espositivi sia di miglioramento dell'esperienza della visita.

**Figura 3**



Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale*, 2018.

(1) Per ogni azione, quota percentuale dei musei, sul totale del gruppo cui appartengono, che l'hanno svolta.

<sup>19</sup> Ad esempio, consulenti e professionisti non inquadrati come dipendenti.

## 6. L'effetto sui visitatori

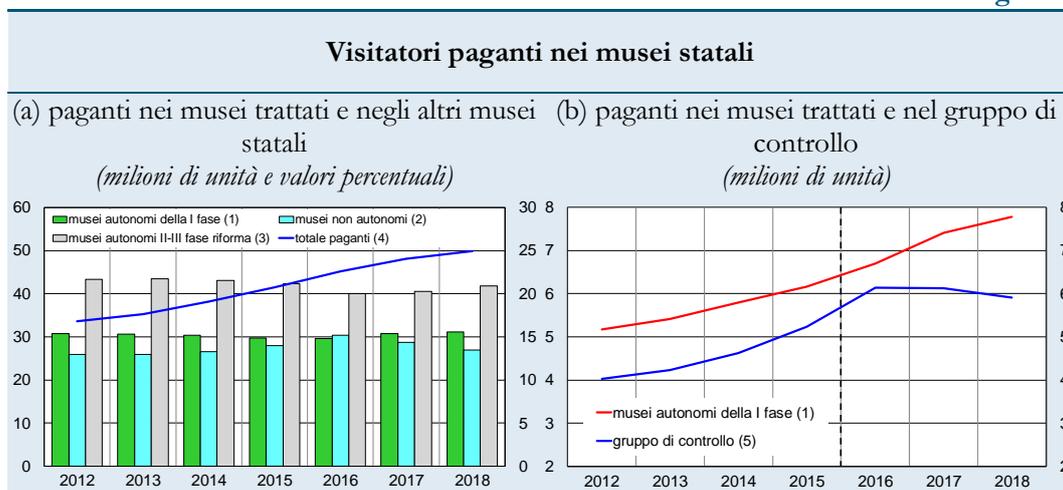
La maggior attività dei musei autonomi nelle aree direttamente rivolte alla soddisfazione del visitatore nel periodo post riforma è stata efficace anche nell'attrarre un maggior numero di visitatori: nel periodo successivo all'adozione degli interventi, il numero dei visitatori nei musei autonomi (della prima fase della riforma) è cresciuto in misura significativamente maggiore rispetto agli altri musei statali.

Nella nostra analisi abbiamo utilizzato i dati del MiBACT, che rende disponibile annualmente per ciascun museo statale il numero dei visitatori, paganti e non. Abbiamo tuttavia considerato solamente i visitatori paganti, per isolare gli effetti della riforma da un altro evento – le domeniche ad accesso gratuito – che nel corso del periodo considerato ha influenzato il numero dei visitatori non paganti.

Tra il 2012 e il 2018, il numero complessivo dei visitatori paganti dei musei statali è costantemente cresciuto, da 17 a quasi 25 milioni. In tutto il periodo i 20 musei autonomi della prima fase hanno accolto ogni anno circa il 30 per cento dei paganti complessivi; nel biennio 2017-18 questa quota si è lievemente ampliata mentre quella dei musei non autonomi si è lievemente ridotta (fig. 4.a).

Gli oltre 300 musei non autonomi accolgono mediamente poco più di 22.000 visitatori all'anno, contro i quasi 390.000 dei 20 musei autonomi. Per ottenere un appropriato gruppo di controllo per questi ultimi, abbiamo considerato un sottoinsieme (composto da oltre 70 musei) che rappresenta circa il 90 per cento del totale dei visitatori dei non autonomi; la dimensione media di questo sottoinsieme raggiunge quasi 82.000 visitatori all'anno.

Figura 4



Fonte: elaborazioni su dati MiBACT.

(1) Visitatori paganti nei 20 musei autonomi della prima fase della riforma, in percentuale del totale dei paganti. – (2) Visitatori paganti nei musei statali non resi autonomi dalla riforma, in percentuale del totale dei paganti. – (3) Visitatori paganti nei 12 musei autonomi della seconda e terza fase della riforma, in percentuale del totale dei paganti. – (4) Totale dei visitatori paganti in milioni di unità (scala di destra). – (5) La serie è relativa a un sottoinsieme di oltre 70 musei che rappresenta circa il 90 per cento dei visitatori del gruppo dei musei non autonomi.

I visitatori dei 20 musei autonomi nel periodo 2012-15 (precedente alla riforma) superavano mediamente di oltre un milione quelli del gruppo di controllo; nel triennio successivo (2016-18) tale divario si è ampliato, portandosi nel 2018 a poco meno di 1,9 milioni di unità (fig. 4.b)<sup>20</sup>.

Usando un modello di regressione *difference-in-differences* indaghiamo se l'aumento del divario a favore dei musei autonomi della prima fase sia dovuto alla riforma. La strategia di stima che adottiamo può essere formalmente presentata come segue:

$$Y_{gt} = a + b \text{Post} * \text{Trattati} + c \text{Post} + d \text{Trattati} + t_t + \varepsilon_{gt}$$

dove  $Y$  è il numero di visitatori del gruppo di musei  $g$  al tempo  $t$ ;  $\text{Post}$  è una dummy che è eguale a 1 dal 2016 in poi e 0 negli altri casi;  $\text{Trattati}$  è una dummy che è eguale a 1 per i musei autonomi e 0 per quelli di controllo;  $b$  è il nostro parametro di interesse e misura l'effetto della riforma sul numero dei paganti. La specificazione adottata include effetti fissi temporali ( $t_t$ ).

L'effetto sui visitatori viene stimato come differenza tra i visitatori nei musei autonomi e quelli nei musei di confronto nel periodo post riforma, al netto della stessa differenza nel periodo precedente. I risultati delle stime indicano che il maggior numero di visitatori attratti dai musei autonomi rispetto agli altri musei statali è dovuto agli interventi realizzati a seguito della riforma, e che quest'effetto è divenuto più forte nel tempo.

Per il complesso del periodo post riforma (triennio 2016-18) le stime indicano che l'ampliamento del divario tra i visitatori dei musei autonomi e quelli dei restanti musei non è statisticamente significativo (tav. a5). È plausibile che questo risultato dipenda dal fatto che per l'implementazione dei nuovi servizi sia stato necessario del tempo e che gli effetti di tali azioni abbiano influenzato con gradualità l'attrattività dei musei e la domanda del pubblico. Entrambi i fattori avrebbero agito nella fase iniziale del triennio post riforma, condizionando il risultato medio dell'intero periodo. Tuttavia, nella media del biennio 2017-18, quando gli interventi erano verosimilmente stati completati, il divario in favore dei musei autonomi si è ampliato di oltre 471.000 unità; nel solo 2018, quando l'attrattività dei nuovi servizi offerti al pubblico si è andata consolidando, la differenza rispetto al periodo pre riforma si è incrementata di quasi 767.000 unità. Le stime sono statisticamente significative per entrambi i periodi, sebbene per il biennio 2017-18 il livello di significatività sia solo al 10 per cento (tav. a5).

## 7. Conclusioni

In questo lavoro abbiamo analizzato gli effetti della recente riforma dei musei statali avviata nel 2014 che ha conferito maggiore autonomia organizzativa e gestionale ad alcuni musei statali italiani. Negli ultimi decenni il ruolo dei musei in quanto fornitori di servizi pubblici si è modificato in modo significativo, affiancando alle tradizionali attività di conservazione e disponibilità per il pubblico delle collezioni museali l'attenzione per i bisogni del visitatore e per l'impatto sullo sviluppo economico e sociale del territorio. Al dibattito sull'evoluzione della mission dei musei si è collegato quello relativo agli assetti proprietari e alle forme organizzative che potessero consentire ai musei di perseguire i propri

---

<sup>20</sup> La serie relativa ai musei autonomi è stata ricostruita tenendo conto del nuovo perimetro conseguito con la riforma; pertanto in tale serie sono considerati i visitatori dei diversi siti la cui gestione è stata demandata alla direzione di uno stesso museo autonomo.

obiettivi con maggiore efficacia ed efficienza. In questo lavoro si è valutato se l'ampliamento dei poteri gestionali nei musei divenuti autonomi abbia influenzato in misura significativa l'offerta di servizi per questi rispetto ai restanti musei statali.

Utilizzando un'indagine *ad hoc* della Banca d'Italia sulle azioni intraprese nell'ambito dell'offerta di servizi museali da un campione di musei (autonomi e non) nel biennio 2016-17, abbiamo costruito un indicatore di performance, basato sul numero di azioni possibili, per ciascuna delle quattro dimensioni dell'offerta di servizi museali: conservazione del patrimonio, accessibilità agli spazi espositivi, orientamento al visitatore e relazioni con il contesto esterno.

I musei divenuti autonomi con la riforma risultano più attivi di quelli che non sono stati interessati dal cambiamento dei poteri dei direttori e che sono gestiti come unità decentrate da parte di strutture ministeriali. Per ogni dimensione dell'offerta i musei autonomi (della prima fase della riforma) hanno realizzato un numero di azioni mediamente superiore al numero di quelle attivate dal gruppo di controllo e la loro maggiore attività si evidenzia anche rispetto ai musei divenuti autonomi nella seconda fase. Sul piano statistico le differenze di performance sono significative nelle aree più direttamente collegate alla soddisfazione del pubblico (accessibilità allo spazio museale e orientamento al visitatore): in queste, il numero delle azioni attivate dai musei autonomi ha superato in media di 20 punti percentuali quello delle azioni dei musei di controllo. In particolare, nell'area dell'accessibilità i musei autonomi hanno realizzato un numero maggiore di interventi per riorganizzare il calendario delle visite e per introdurre nuove modalità di acquisto dei biglietti o dei servizi accessori. Con riferimento all'orientamento al visitatore, sono state migliorate le informazioni disponibili durante la visita, è stata incrementata la rotazione delle collezioni esposte e ampliato il patrimonio museale.

Un secondo risultato che emerge dal nostro lavoro è che le azioni intraprese nelle aree dirette alla soddisfazione del visitatore hanno avuto un impatto positivo sul numero di visitatori. I risultati di stime *diff-in-diffs* indicano che, con l'introduzione della riforma, il divario nel numero di paganti tra i musei autonomi e quelli di un apposito gruppo di controllo, già favorevole ai primi, si è ulteriormente ampliato.

I musei dotati di autonomia speciale <sup>21</sup>		
autonomi nel 2015 (1)	autonomi nel 2016 (2)	autonomi nel 2017 (3)
Galleria Borghese, Roma	Complesso monumentale della Pilotta, Parma	Parco Archeologico del Colosseo, Roma
Galleria dell'Accademia di Firenze	Museo delle Civiltà, Roma	Parco Archeologico di Pompei
Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma	Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, Roma	
Galleria Nazionale dell'Umbria, Perugia	Museo Nazionale Romano	
Galleria Nazionale delle Marche, Urbino	Museo storico e il Parco del Castello di Miramare, Trieste	
Gallerie degli Uffizi, Firenze	Parco archeologico dei Campi Flegrei, Napoli	
Gallerie dell'Accademia di Venezia	Parco archeologico dell'Appia antica, Roma	
Gallerie Estensi di Modena e Ferrara	Parco archeologico di Ercolano, Napoli	
Gallerie Nazionali d'arte antica di Roma	Parco archeologico di Ostia antica, Roma	
Museo Archeologico Nazionale di Napoli	Villa Adriana e Villa d'Este, Tivoli	
Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria		
Museo Archeologico Nazionale di Taranto		
Museo di Capodimonte, Napoli		
Museo Nazionale del Bargello, Firenze		
Palazzo Ducale di Mantova		
Palazzo Reale di Genova		
Parco archeologico di Paestum		
Pinacoteca di Brera, Milano		
Polo Reale di Torino		
Reggia di Caserta		

Fonte: MiBACT.

(1) Autonomia riconosciuta con DPCM 171/2014 o DIM 8 maggio 2015. La selezione per la nomina dei relativi direttori si è conclusa nella seconda metà del 2015. – (2) Autonomia riconosciuta con DIM 28 giugno 2016. La selezione per la nomina dei relativi direttori si è conclusa all'inizio del 2017. – (3) Autonomia riconosciuta con DM 12 gennaio 2017 e DIM 26 aprile 2017. Il DM 12 gennaio 2017 ha indicato l'allora soprintendente della Soprintendenza speciale Pompei come direttore del Parco archeologico di Pompei; la selezione per la nomina del direttore del Parco archeologico del Colosseo si è conclusa alla fine del 2017.

<sup>21</sup> Con il DPCM 76/2019, la Galleria dell'Accademia di Firenze, il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia e il Parco archeologico dell'Appia antica hanno perso la loro autonomia.

<b>Caratteristiche dei musei</b>			
VOCE	Prima fase della riforma	Gruppo di controllo	Seconda fase della riforma
<b>Categoria (1)</b>			
Museo, galleria e/o raccolta	89	80	56
Area o parco archeologico	6	10	33
Monumento o complesso monumentale	6	10	11
<b>Tipologia (1)</b>			
Arte (da medievale a tutto l'800)	72	50	0
Archeologia	17	30	56
Area archeologica	6	10	33
Chiesa, edificio o complesso monumentale a carattere religioso	0	0	11
Villa o palazzo di interesse storico o artistico (reggia, castello non fortificato, ecc.)	6	10	0
<b>Tipo di gestione (1)</b>			
Diretta (del titolare)	83	90	100
Indiretta	17	10	0
<b>Presenza di un bilancio autonomo (1)</b>			
Sì	61	50	11
No	39	50	89
<b>Compagine (2)</b>			
Media	130	83	49
Mediana	90	69	42
Deviazione standard	96	58	38
Minimo	27	16	6
Massimo	364	221	142
<b>Superficie espositiva (3)</b>			
Media	23.364	9.417	14.511
Mediana	6.000	6.036	3.720
Deviazione standard	47.554	11.376	20.022
Minimo	776	158	400
Massimo	210.000	40.000	60.000

Fonte: elaborazione su dati Istat, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, 2015.

(1) Quota di musei sul totale del gruppo. La somma delle quote può essere diversa da 100 a causa di arrotondamenti. – (2) Unità. – (3) Metri quadri.

**Aree d'azione dei musei statali in Italia nel periodo 2016-17 (1)**  
(valori percentuali)

GRUPPI DI MUSEO	Media	Mediana	Deviazione standard	Minimo	Massimo
<b>Conservazione del patrimonio</b>					
Prima fase della riforma	59,7	50,0	24,5	25,0	100,0
Gruppo di controllo	40,0	37,5	41,2	0,0	100,0
Seconda fase della riforma	36,1	25,0	28,3	0,0	75,0
Campione totale	49,3	50,0	32,4	0,0	100,0
<b>Accessibilità dello spazio museale</b>					
Prima fase della riforma	63,3	60,0	25,0	20,0	100,0
Gruppo di controllo	36,0	40,0	15,8	20,0	60,0
Seconda fase della riforma	46,7	60,0	26,5	0,0	80,0
Campione totale	52,6	60,0	25,7	0,0	100,0
<b>Orientamento al visitatore</b>					
Prima fase della riforma	73,5	77,8	17,9	33,3	100,0
Gruppo di controllo	45,6	55,6	24,3	11,1	66,7
Seconda fase della riforma	37,0	33,3	22,2	0,0	66,7
Campione totale	57,1	66,7	26,7	0,0	100,0
<b>Relazioni con l'esterno</b>					
Prima fase della riforma	73,3	80,0	29,1	0,0	100,0
Gruppo di controllo	56,0	60,0	32,4	0,0	100,0
Seconda fase della riforma	68,9	80,0	24,7	20,0	100,0
Campione totale	66,9	80,0	29,9	0,0	100,0

Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale*, 2018.

(1) Media degli indicatori di performance dei singoli musei (quota delle azioni svolte sul totale delle azioni possibili) in ogni area dell'offerta museale.

**Divari di performance tra i musei autonomi e gli altri musei nel periodo 2016-17**

Variabile dipendente: Indicatore di performance (1)	Coefficiente (2)	Std. error	Std. error con bootstrap (3)
<b>Stime relative al gruppo di controllo</b>			
Conservazione del patrimonio	0,06	0,20	0,15
Accessibilità dello spazio museale	0,20	0,09 **	0,09 **
Orientamento al visitatore	0,19	0,10 *	0,07 **
Relazioni con l'esterno	-0,01	0,15	0,12
<b>Stime relative al gruppo di musei della seconda fase della riforma</b>			
Conservazione del patrimonio	0,21	0,16	0,15
Accessibilità dello spazio museale	0,04	0,15	0,12
Orientamento al visitatore	0,23	0,12 *	0,09 **
Relazioni con l'esterno	-0,01	0,10	0,09

Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale*, 2018.

(1) In ogni area dell'offerta museale la dipendente è calcolata come quota percentuale delle azioni svolte sul totale delle azioni possibili; le stime sono state effettuate con il metodo del *nearest neighbour matching*. – (2) Il coefficiente stima il divario di performance tra il gruppo dei musei autonomi e il gruppo di confronto. Valori compresi tra 0 e 1. La significatività è riportata a fianco del relativo standard error: coefficiente significativo all'1% (\*\*\*) al 5% (\*\*); al 10% (\*). – (3) Valori dello standard error ricavati con metodo bootstrap con 2.500 repliche.

**Effetto della riforma sui visitatori – Stime *difference-in-differences***

	Periodo post riforma		
	2016-18	2017-18	2018
Coefficiente (1)	127.700	471.159 *	766.779 **
Std. error	(329.160)	(203.517)	(138.623)
Numero di osservazioni	14	12	10
Effetti fissi anno	sì	sì	sì

(1) Il coefficiente riporta la differenza dei visitatori nei musei autonomi rispetto a quelli di controllo nel periodo (sottoperiodo) post riforma, al netto della differenza calcolata nel periodo 2012-15. Coefficiente significativo all'1% (\*\*\*) al 5% (\*\*); al 10% (\*).

## Bibliografia

ADIEF (2018), *Gestion de la culture en France et en Italie. Analyse comparative*

E. Beretta, G. Firpo, A. Migliardi e D. Scalise (2019), *La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia: confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive*, Banca d'Italia, di prossima pubblicazione

E. E. Bertacchini, C. Dalle Nogare e R. Scuderi (2018), [Ownership, organization structure and performance in public service provision: the case of museums](#), "Journal of Cultural Economics", 42(4), pp. 619-643

T. Besley e M. Ghatak (2003), *Incentives, choice and accountability in the provision of public services*, "Oxford Review of Economic Policy", vol. 19 n. 2, pp. 235-249

M. Cammelli (2017), [L'ordinamento dei beni culturali tra continuità e innovazione](#), "Aedon", n. 3

L. Casini (2018), *Una "revolution in government"? La riforma amministrativa del patrimonio culturale*, "Rivista trimestrale di diritto pubblico", n. 2, pp. 693-721

L. Casini (2016), [La riforma del Mibact tra mito e realtà](#), "Aedon", n. 3

Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017), [Strategic review of DCMS-sponsored museums](#)

B. S. Frey e S. Meier (2006), *The economics of museums*, in V. Ginsburgh e D. Thorsby (a cura di), *Handbook for economics of art and culture*, Amsterdam, Elsevier, pp. 1017-1047

B. S. Frey e W. W. Pommerehne (1989), *Muses and markets: Explorations in the economics of arts*, Oxford, Basil Blackwell

H. Hansmann (1981), *Nonprofit enterprise in the performing arts*, "The Bell Journal of Economics", 12(2), pp. 341-361

J. Harrison (2000), *Outsourcing in museums*, "International Journal of Arts Management", 2(2), pp. 14-25

ICOM (1986), *Code of Ethics for Museums*

Istat (2016), [Indagine sui musei e le istituzioni similari. Anno 2015](#)

Istat (2016), [I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia. Anno 2015](#)

Istat (2019), [I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia. Anno 2017](#)

D. Messineo e R. Occhilupo (2014), [La gestione di musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna](#), "Aedon", n. 3

M. C. Pangallozzi (2019), [L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia](#), "Aedon", n. 1

A. Petrella e R. Torrini et al. (2019), [Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo](#), Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 505

J. M. Schuster (1998), *Neither public nor private: the hybridization of museums*, "Journal of Cultural Economics", 22(2-3), pp. 127-150

Senato francese (2014), [Les musées nationaux: quelles ressources pour quelles missions?](#), Rapporto d'informazione n. 574 (2013-2014)

A. L. Tarasco (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Roma-Bari, Laterza

Unesco (2015), *Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society*, adottata dalla 38esima sessione della conferenza generale

F. Viganò e G. Lombardo (2018), *Misurare l'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia del ritorno sociale sull'investimento (SROI)*, in A. Luigini e C. Panciroli (a cura di), *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*, Milano, FrancoAngeli, pp. 331-349