

Ministero per i Beni e le Attività Culturali  
Commissione per i livelli minimi di valorizzazione

Convegno di presentazione dei lavori  
della II sottocommissione

# La creazione del valore nei processi di gestione dei musei

7 febbraio 2008  
ore 10.30-16.00  
Museo di Brera, Sala della Passione  
via Brera 28  
Milano



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

ASK  
Art, Science  
and Knowledge

In collaborazione con

Regione Lombardia

Ministero per i beni  
e le attività culturali,  
Direzione Regionale  
per i Beni Culturali  
e Paesaggistici  
della Lombardia

# Obiettivi del lavoro della sottocommissione

- Il lavoro della sottocommissione ha fatto riferimento in generale al concetto di valorizzazione definito dall'art. 6, al ruolo ministeriale di armonizzazione e integrazione delle attività di valorizzazione dei beni pubblici (art.7) e alle attività specifiche di valorizzazione specificate nell'art.111.
- Il mandato ricevuto prevedeva il compito di:
  - **evidenziare i processi a cui è opportuno far riferimento per definire i livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione,**
  - **caratterizzare, in termini generali, il processo di valorizzazione in modo da offrire un primo quadro di riferimento e di principio in relazione ai temi relativi alle competenze , alle risorse umane, alle scelte di esternalizzazione**

# Premesse e criteri (1/2)

## Problemi:

- La dimensione e la varietà complessiva delle istituzioni di gestione del patrimonio comprese nel mandato estese dai musei locali ai grandi siti archeologici.
- La storica difficoltà di produrre un lessico e un insieme di principi comuni tra la comunità professionale dei conservatori e dei curatori e la comunità professionale degli economisti.
- La difficoltà di condividere un significato comune di “valore” riguardo all’azione dei musei
- La difficoltà di condividere criteri comuni di misurazione di tale valore.
- Il rischio di unilateralità che ha caratterizzato diverse e successive fasi storiche della gestione del patrimonio nel paese.

# Premesse e criteri (2/2)

## Obiettivo effettivo:

- Condividere uno schema di riferimento comune. Non come risultato finale ma come “inizio” di una possibile convergenza per quanto riguarda le istituzioni museali e i siti archeologici, eventualmente estendibile ad altre istituzioni di gestione del patrimonio.
- Pensato per singole istituzioni ma estendibile ai “sistemi” museali.
- Nel concreto questo ha significato :
  - *Stilizzare i processi produttivi caratteristici delle istituzioni preposte alla “valorizzazione”*, ovviamente avendo cura di segmentarli, laddove necessario, su base dimensionale (grandi o locali) e funzionale (collezioni, musei di differente natura e patrimonio, siti archeologici ecc.).
  - *Riconoscere al loro interno le macro-fasi che vanno a comporre la catena del valore* ovvero la formazione del valore “percepito” da parte delle diverse categorie di utenti.

# La catena del valore (1/2)

Il modello della catena del valore (M.Porter 1985), è una forma di rappresentazione dei processi caratteristici di una impresa mirata allo svolgimento di analisi comparative finalizzate ad individuare i punti di forza e debolezza nei confronti dei suoi competitors attuali o potenziali.

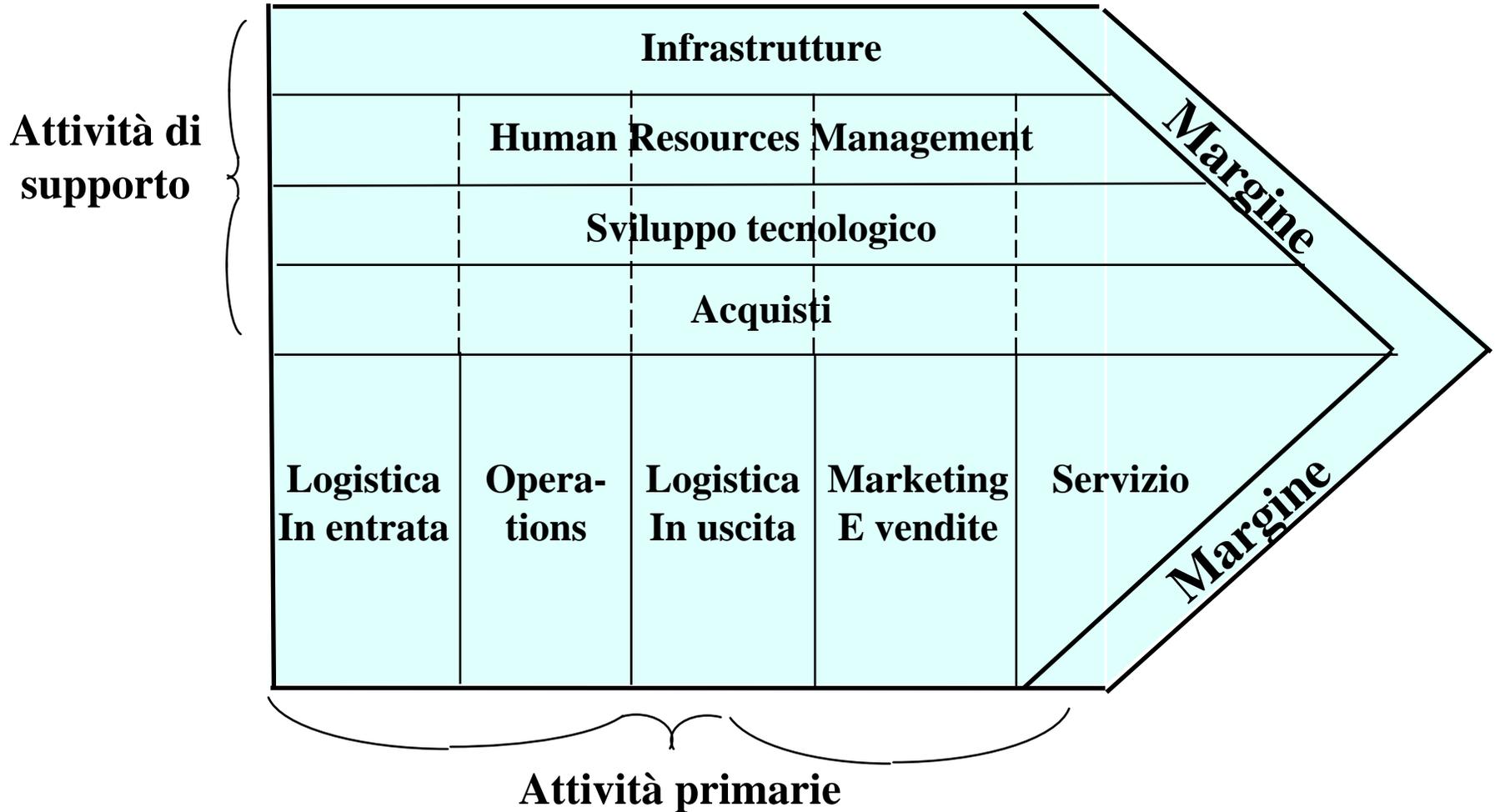
Il modello distingue cinque attività primarie:

- logistica (in entrata e in uscita)
- trasformazione
- erogazione e comunicazione
- servizio

che si associano a funzioni di supporto di natura:

- tecnologica
- acquisto
- amministrativa
- organizzativa

# La catena del valore (Porter, 1985) (2/2)



# E' applicabile alle istituzioni culturali? (1/2)

E' applicabile a tutte le istituzioni/organizzazioni che creano valore.

E' utile in quanto consente di riflettere su:

- La presenza di "processi centrali" per la creazione del valore, distinti dalle attività di supporto
- La necessità che siano curate tutte le attività (centrali e di supporto) perché il valore sia creato
- La possibilità di gestire internamente o attraverso esternalizzazioni le diverse fasi centrali e le diverse attività di supporto.

# E' applicabile alle istituzioni culturali? (2/2)

E' limitato, nel caso delle istituzioni culturali, in quanto:

- riguarda essenzialmente il modo in cui si forma il valore nell'unità istituzionale e non considera le esternalità
- è riferito ad una nozione monodimensionale di valore economico monetario.

Si è scelto di utilizzarlo in modo "libero" come riferimento per identificare i "processi centrali" per la creazione del valore per poi procedere ad una riflessione più ampia sulla questione del valore creato e della sua misurazione.

# Le attività primarie (1/5)

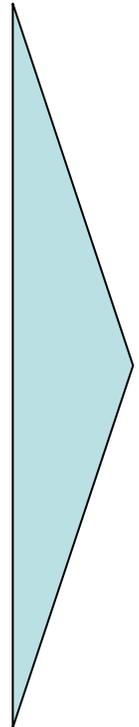
**GESTIONE DELLE COLLEZIONI** (formazione/sviluppo)

**ATTIVITA' SCIENTIFICA** (ricerca, approfondimento, inventario, catalogazione, predisposizione di strumenti e materiali)

**CONSERVAZIONE**

**OFFERTA AL PUBBLICO** di natura strettamente educativa o di intrattenimento

**OFFERTA BUSINESS TO BUSINESS**



# Le attività primarie (2/5)

- ***Gestione delle collezioni.*** Attività che per alcuni musei è cruciale (in particolare per l'arte contemporanea) mentre per altri confluisce nell'azione di ricerca, conservazione e curatela. Pur tenendo conto di queste variazioni si considera l'attività di acquisizione come un elemento primario delle attività di valorizzazione
- ***Ricerca scientifica, inventario e documentazione.*** L'attività scientifica dell'istituzione di valorizzazione risponde a due principali istanze:
  - una relativa alle attività di ricerca di natura storico critica (datazioni, attribuzioni, interpretazioni o ricostruzioni contestuali) o tecnologica (tecniche di intervento, condizioni e competenze di tutela ecc.); A questa fanno riferimento processi di progettazione, gestione, produzione di ricerche o documenti di approfondimento scientifico, materiali documentali interni)
  - una relativa alle attività di inventario e catalogazione delle collezioni e dei materiali di ricerca progressivamente disponibili.

# Le attività primarie (3/5)

- **Conservazione e sicurezza delle collezioni.** I processi relativi alla conservazione rispondono a due principali istanze generali:
  - una relativa alle condizioni di conservazione delle collezioni (azioni diagnostiche e di rilevazione dei rischi; azioni di pianificazione e programmazione degli interventi; azioni di esecuzione degli stessi).
  - una relativa alle condizioni di sicurezza e manutenzione delle collezioni nelle diverse sedi in cui esse sono collocate (aree espositive esterne-interne, depositi), che si estende dalla identificazione delle condizioni stesse in termini microclimatici e di esposizione agli agenti atmosferici, alla definizione delle migliori tecnologie di protezione e tutela dagli stessi, per arrivare alle condizioni relative ad eventuali trasporti o trasferimenti.

# Le attività primarie (4/5)

- **Offerta al pubblico.** I processi relativi alla formazione di un sistema di offerta riguardano tutto quanto contribuisce ad alimentare e qualificare l'esperienza di visita. La loro qualità è dipendente dalla qualità specifica di ciascuno di essi così come dal livello di integrazione e coerenza reciproca.
  - spazi e servizi comuni (logistica, allestimenti, pulizia)
  - servizi di accoglienza (biglietteria, guardaroba, guardiania, servizi di ristorazione)
  - esposizione permanente (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi);
  - esposizioni temporanee (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi);
  - eventi (palinsesti di attività, spazi dedicati, servizi connessi);
  - sistema comunicativo (esterno, immagine coordinata, segnaletica interna);
  - attività editoriale (libreria, multimediale, internet, fogli illustrativi, mappe ecc.);
  - attività educative in collaborazione con scuola e altre strutture del territorio;
  - attività didattiche inerenti le iniziative espositive permanenti e temporanee (visite guidate, audio o video guide ecc.);
  - servizi aggiuntivi (libreria , ristorazione);
  - qualità relazioni con il pubblico da parte del personale.

# Le attività primarie (5/5)

- ***Offerta per usi commerciali*** - riguarda l'offerta in prospettiva commerciale (noleggio) dei diritti di proprietà di competenza dell'istituzione culturale, in particolare:
  - immagini
  - spazi
  - format e competenze

Per ciascuna di queste differenti categorie è necessario definire:

- politiche di uso (fair- commerciale)
- politiche e condizioni di prestito/nolo
- modelli e pratiche di offerta
- definizioni contrattuali ed amministrative

# ATTIVITA' – VALORI – ATTORI

## ATTIVITA' PRIMARIE

- Gestione Collezioni
- Attività Scientifica
- Conservazione
- Offerta al pubblico
- Offerta B2B

**Differenti  
dimensioni del  
valore**

**Modello di offerta  
coordinato e  
articolato**

## PORTATORI DI INTERESSE

- Attori pubblici
- Comunità Scientifica
- Pubblico (privati)
- Altri
  - Sponsors e donors
  - Privati utilità indiretta
  - Imprese (B2B)
  - Addetti
  - Fornitori

# I Portatori di interesse: gli attori pubblici (1/2)

Nei confronti del settore pubblico (stato, regioni, enti territoriali) l'istituzione di gestione del patrimonio ha la responsabilità di garantire la dimensione di "bene pubblico" implicita nel patrimonio e, nel contempo, la sua capacità di sostenere le politiche locali.

Il settore pubblico rappresenta i cittadini e i diritti di cittadinanza, il valore generato nei confronti di questi attori non è necessariamente ricondotto ad una dimensione di costo/beneficio. Può essere esteso a componenti immateriali di natura educativa, identitaria, di qualità della vita così come a valori di natura "meritoria" (definiti dagli esperti).

# I Portatori di interesse: gli attori pubblici (2/2)

Gli elementi del valore prevalenti per questa categoria di portatori di interesse:

- L'esistenza del bene (attuale e futura - tutela e conservazione)
- La sua accessibilità (la riduzione tendenziale di ogni forma di razionamento che ne riduce la dimensione pubblica)
- La sua funzione simbolica e di rappresentanza
- La sua funzione educativa e formativa lungo tutto il ciclo della vita dei cittadini
- La sua sostenibilità ed economicità (efficacia/efficienza) rispetto ad indicatori di carattere pubblico.

# **I Portatori di interesse: le comunità scientifiche di campo (1/2)**

Nei confronti delle comunità scientifiche (storici, critici, curatori, tecnologi) l'istituzione di gestione del patrimonio ha la responsabilità di garantire un trattamento "scientifico, tecnologico e culturale" adeguato del patrimonio che gestisce (nelle azioni di tutela, conservazione e valorizzazione).

La formazione del valore è puramente meritoria (definito da un gruppo di esperti) e definisce la credibilità e la reputazione dell'istituzione influenzando l'acquisizione di risorse (prestiti, coproduzioni ecc.)

# I Portatori di interesse: le comunità scientifiche di campo (2/2)

Gli elementi del valore prevalenti per questa categoria di portatori di interesse sono :

- La qualità e riconoscibilità del progetto culturale complessivo (identità e posizionamento dell'istituzione)
- La qualità e condivisibilità delle scelte di tutela, conservazione e dei programmi di valorizzazione.
- L'accessibilità delle collezioni e degli archivi per attività di studio e ricerca
- L'accessibilità delle collezioni e degli archivi per attività di valorizzazione congiunta (prestiti e scambi)

# I Portatori di interesse: i privati

Possono essere considerati fruitori “privati” del patrimonio gestito, tutti coloro – individui o istituzioni – che sono orientati ad utilizzo “privato” della relazione con il patrimonio gestito ovvero ad un **valore generato dall’utilità percepita nella relazione diretta o indiretta con il bene.**

Sono compresi in questa categoria principalmente:

- i visitatori (con tutte le relative segmentazioni possibili)

Ma anche:

- i privati che traggono vantaggi indiretti dalla prossimità del patrimonio (proprietari di immobili limitrofi, di servizi di ristorazione e di turismo)
- gli sponsors che agiscono per motivazioni di natura utilitaristica (sostegni di marchi e prodotti, politiche di incentivi a clienti, personale e fornitori)
- i clienti di servizi B2B noli di diritti su spazi, immagini, marchi.

La percezione del valore è soggetta ad una relazione costi – benefici (diretti e indiretti) e possibilmente a confronti.

# Prime Indicazioni: coordinamento e gestione

- Ognuno dei processi produce un valore potenzialmente diverso per diverse categorie di interlocutori;
- Si tratta di “arene” competitive tra loro differenti, non necessariamente comunicanti che possono presentare istanze reciprocamente contraddittorie
- Vi è quindi la necessità non solo di un forte coordinamento centrale, ma di sistemi informativi capaci di fornire informazioni adeguate ai decisori.

# Prime Indicazioni: la logica del modello di offerta

- Le risposte che l'istituzione museale offre ai diversi interlocutori non sono reciprocamente indipendenti ma interagiscono reciprocamente formando un “**modello di offerta**” che informa la relazione i differenti utenti.
- Parlare di Modello di offerta non implica dettare la necessità che l'offerta sia univoca, coerente, priva di varianze e articolazioni, ma che si abbia la consapevolezza che essa agisce nel suo insieme sulla qualità percepita e quindi sul valore generato.

# Prime indicazioni

- NON vi è quindi **una** attività necessariamente dominante (ad esempio la ricerca scientifica o l'offerta al pubblico) in grado di garantire la qualità degli altri, le prevalenze dipendono dalle caratteristiche specifiche dell'istituzione, che però è chiamata a presidiare tutti i livelli di azione.
- **La qualità complessiva della valorizzazione sta quindi nella capacità dell'istituzione di gestire simultaneamente (logica del modello di offerta) questi processi (con intensità differenti a seconda della sua natura e dimensione) e nel determinare la loro reciproca integrazione.**

# Le attività di produzione del valore

**Gestione Istituzione**

**Governo dell'istituzione (scelta dei vertici)**  
**Politiche culturali**  
**Politiche economiche e finanziarie**  
**Politiche territoriali**  
**Coordinamento dei diversi progetti (direzione esecutiva)**  
**Servizi di gestione**

**Gestione Di Processo**

**Governo, alleanze strategiche e tattiche**  
**Pianificazione esecutiva**  
**Gestione delle risorse umane dedicate**  
**Controllo di qualità e reportistica**  
**Controllo amministrativo, contabile e reportistica**  
**Comunicazione e marketing del progetto**

**Processi di valorizzazione**

**Gestione delle collezioni**  
**Studio e ricerca**  
**Conservazione**  
**Offerta al pubblico**  
**Offerta B2B**

**Gestione di processo**

**Facility management , security management, risk management**

# Implicazioni generali e spunti problematici

L'istituzione museale è chiamata ad:

- avere le competenze per produrre valore ed “estrarre” risorse da tutti gli interlocutori
- avere le competenze per reggere la sofisticazione gestionale
  - Forte coordinamento strategico, esercizio della “sovranità” da parte dei responsabili del progetto culturale.
  - Forte coordinamento gestionale orientato ai risultati e al feed back
- Avere la capacità di evitare la “cattura” da parte di una delle categorie – evitare l'unilateralità.

**POSTA IN GIOCO: Negoziare l'indipendenza dell'istituzione e del suo progetto culturale.**

# Livelli minimi di valorizzazione

- Il lavoro dedicato alla definizione dei livelli minimi delle attività di valorizzazione oltre ad inventariare le dotazioni e le competenze potrebbe essere uno strumento rilevante per l'introduzione di una "cultura della rendicontazione" diffusa.
- L'azione di ricognizione e censimento potrebbe essere affiancata dall'erogazione di servizi orientati a questo scopo.

# Risorse umane

- Le strutture organizzative delle istituzioni di gestione del patrimonio, per tradizione e condizioni di sostenibilità, sono **strutturalmente sotto dimensionate**, in particolare per quanto riguarda la dimensione specificamente gestionale.
- E' necessario consapevolmente rafforzare tale dimensione e predisporre percorsi formativi capaci di confrontarsi con le attività specifiche di queste istituzioni.
- In particolare è opportuno che la dimensione economico gestionale sia coltivata in modo effettivo e adeguato ma che essa sia orientata alla precisa consapevolezza della specificità dei processi di formazione del valore nel campo.
- D'altra parte i percorsi di natura storico artistica, critica, di conservazione è bene che producano altrettanta consapevolezza delle istanze gestionali connaturate alla loro istituzionalizzazione.

# Esternalizzazioni (1/2)

- Argomento particolarmente complesso e in buona parte già affrontato dalla relativa sottocommissione. Indicazioni di massima:
  - l'offerta al pubblico è da considerarsi una attività strategica che afferisce direttamente alla sovranità e alla missione dell'istituzione museale, la sua esternalizzazione implica un decentramento / delega della sovranità dell'istituzione stessa
  - la sua esecuzione implica inaggirabili livelli di coordinamento (corresponsabilità?) tra appaltante e concessionario. Si coglie la necessità di un recupero di sovranità – nel quadro di una maggior responsabilizzazione sui risultati - da parte delle istituzioni di gestione del patrimonio

# Esternalizzazioni (2/2)

- Importanza di garantire flessibilità di strumenti in modo da poter garantire:
  - La distinzione tra realtà di carattere “pubblico” e realtà “private”, tra plessi di grandi dimensioni e con forte impatto territoriale e istituzioni di piccole dimensioni. Questo implica la determinazione di una significativa varietà di soluzioni. Come nei sistemi imprenditoriali di natura produttiva o di servizi così per le istituzioni culturali appare, problematico fissare centralmente e prescrittivamente le forme contrattuali da attuare.
  - Garantire massa critica
- Importanza di istituire aree di sperimentazione

# Territori

- La prospettiva di integrare e articolare l'offerta delle istituzioni di gestione del patrimonio nei confronti di differenti portatori di interessi ha implicazioni anche in relazione alla gestione dei rapporti con il territorio:
  - Per la qualificazione della natura istituzionale e dei criteri di gestione dei sistemi museali territoriali
  - Per la caratterizzazione degli strumenti di progettazione (fattibilità) e di gestione (piani di gestione) che sono chiamati a sviluppare “piattaforme” di coordinamento e integrazione degli interessi presenti sul territorio operando sia in logica verticistica che nella prospettiva di una mobilitazione dal basso. (meta management)