

Ricavi, costi e strategie dei musei statali autonomi

di ELENA ALESSANDRINI* e MARCO CAUSI†

Summary

Revenues, costs and strategies of autonomous State museums

After the 2014 reform an important part of the Italian State museums became autonomous legal public entities endowed with their own financial statements. We collected the available financial statements of new autonomous museums for the period 2017-2019 and organized an original dataset. In this paper we present the main figures about revenues and costs of these museums and a comparison between their budget structure and those of other international and national museum institutions. The main evidence is that autonomous museums, and above all the largest among them, have been able to raise a significant amount of new financial resources, mainly from increase of tariffs and from public contributions for investments. We analyze the relations between financial variables in museums budgets and the evolution of their attendance. We derive classifications of the different emerging managerial strategies adopted by autonomous museums in two dimensions: first, in what measure strategies on revenues used tariff or non-tariff instruments; second, in what measure strategies for attendance were driven by touristic or local demand.

Keywords: economics of museums, museum's finance, non-profit public organizations

JEL code: Z11, L31

* Consulente politiche culturali, Cles srl, via Costanza Baudana Vaccolini 14, 00153 Roma, email: ealessandrini@cleseconomia.com.

† Dipartimento di Economia, Università degli Studi Roma Tre, via Silvio D'Amico 77, 00145 Roma, Italia, e Institut Sciences Po, 27 rue Saint Guillaume, 75337 Paris, France, e-mail: marco.causi@uniroma3.it

1. Introduzione¹

Musei e altri luoghi di cultura statali italiani a cui è stato conferito il nuovo regime di «autonomia speciale» in seguito alla riforma avviata nel 2014 sono stati dotati di propri bilanci, pur con i limiti di cui diremo². Per la ricerca nel campo dell'economia della cultura si tratta di un'importante novità poiché in precedenza ricavi e costi delle attività di gestione degli istituti culturali aperti al pubblico di proprietà dello Stato, contenuti all'interno dei bilanci delle soprintendenze territoriali di cui costituivano uffici, erano indistinguibili da quelli delle attività di tutela e conservazione. Ciò ha determinato un deficit di conoscenza che, probabilmente, è uno dei fattori che contribuisce a spiegare difficoltà e ritardi dei processi di innovazione nella gestione di musei e siti culturali nel nostro paese.

La riforma è intervenuta non solo sullo stato giuridico dei musei³ ma anche sulla *governance*: i musei autonomi sono guidati da un consiglio di amministrazione, controllati da un collegio di revisori dei conti, affiancati da un comitato scientifico. Le posizioni di direttore/direttrice sono assegnate con procedure di selezione rivolte a professionisti/e sia interni/e che esterni/e al Ministero della cultura e aperte sia a italiani/e che a stranieri/e.

Il modello dell'«autonomia speciale» è una forma incompleta e «spuria» di autonomia gestionale, poiché la capacità di decisione dal lato della spesa è limitata da due elementi: il personale dipendente è restato a carico del Ministero della Cultura (MiC) per ciò che concerne i costi e l'inquadramento giuridico e contrattuale; i musei autonomi sono chiamati a contribuire a un fondo perequativo nazionale con il versamento del 20 per cento dei ricavi da biglietteria. L'autonomia è molto ampia invece su temi importanti per la vita dell'istituzione come, per esempio, il progetto culturale e scientifico e il programma delle attività culturali ed espositive, nonché sul versante delle entrate, a partire dalle politiche tariffarie.

In letteratura la riforma dei musei statali italiani è stata valutata sotto il profilo giuridico (Forte 2015, Casini 2016, Barrera e al. 2018), della *performance* (Leva e al. 2019) e della *governance* (Baia Curioni 2018, Zan e al. 2018, Lampis 2020). Esiste evidenza empirica che i musei con maggiore autonomia ottengano risultati migliori degli altri (Bertacchini e al. 2018). Sono state altresì valutate in modo critico precedenti esperienze di riforma avvenute nel comparto statale italiano, in particolare nel caso di Pompei (Ferri e Zan 2014). In questo lavoro intendiamo fornire un contributo per la valutazione della riforma italiana del 2014 sotto il profilo del *budget management* (Chatelain-Ponroy 2001, Frey e Meier 2006, Prieto-Rodriguez e Fernandez-Blanco 2006, Valentino 2016, Fernandez-Blanco e Prieto-Rodriguez 2020).

Per verificare se e come i nuovi margini di autonomia siano stati utilizzati abbiamo esaminato i bilanci dei musei con «autonomia speciale» raccogliendo i rendiconti consuntivi disponibili per il periodo 2017-2019 e organizzando le loro voci principali in una banca dati. A nostra conoscenza si tratta della prima volta che tale esercizio viene effettuato. I dati che presentiamo sono quindi originali⁴. Da ciò deriva la natura prevalentemente descrittiva di questo contributo, che è una sintesi di un lavoro più ampio di analisi della banca dati (Alessandrini e al. 2021).

Il paragrafo 2 è dedicato alla descrizione del *dataset*. Nel paragrafo 3 si espone la struttura di ricavi e costi dei musei autonomi in termini aggregati: il risultato principale è che i nuovi musei autonomi sono riusciti ad aumentare in modo significativo le risorse finanziarie negli anni precedenti alla pandemia, soprattutto per effetto di una sensibile crescita delle tariffe e dei contributi pubblici destinati a investimenti. Nel paragrafo 4 si procede al confronto fra la struttura dei bilanci dei musei statali autonomi e quella di altre istituzioni museali internazionali e nazionali, tenendo conto delle anomalie che caratterizzano il modello dell'«autonomia speciale» e cercando di correggerle per dare maggiore affidabilità all'esercizio di comparazione. Nei paragrafi 5 e 6 si guardano i dati disaggregati dei singoli musei, evidenziando come i risultati aggregati dipendano in modo significativo dagli istituti di maggiore dimensione. Vengono analizzate le relazioni fra alcune variabili finanziarie dei bilanci dei musei autonomi nonché l'andamento degli ingressi a pagamento che hanno registrato. In entrambe i casi l'analisi descrittiva suggerisce una classificazione tassonomica delle diverse strategie adottate dai musei autonomi nei loro primi anni di vita su due dimensioni: primo, come le strategie sui ricavi si siano sviluppate nell'uso dello strumento tariffario e di quelli non tariffari; secondo, la misura in cui le strategie di attrattività del pubblico siano state guidate dai bacini di domanda turistica. Il paragrafo 7 contiene i commenti conclusivi.

2. Una banca dati dei bilanci dei musei con «autonomia speciale»

Oggi i musei dello Stato con «autonomia speciale» sono quaranta, i primi hanno cominciato a operare con il nuovo assetto giuridico nel 2016, gli ultimi nel 2020. Abbiamo escluso il 2020 per l'ovvia ragione che si tratta di un anno profondamente segnato dall'eccezionale impatto della crisi pandemica, che ha costretto musei e luoghi di cultura a restare chiusi per molti mesi. Il periodo di riferimento del nostro lavoro è dunque il triennio 2017-2019. Il *dataset* comprende ventotto musei (tabella 1), quelli che sui loro siti web rendono disponibili i bilanci relativi al triennio in esame. Si tratta di una platea ampiamente rappresentativa, in cui si concentra nel 2019 il 97 per cento degli ingressi a pagamento dei quaranta istituti statali autonomi (18,1 milioni di biglietti su 18,6).

Una serie di questioni tecniche e specifiche è illustrata in nota⁵. In merito alla qualità della rendicontazione possiamo osservare che: i) formati e criteri di redazione dei bilanci non hanno ancora raggiunto una piena omogeneità; resta lavoro da fare per uniformare gli standard di registrazione delle voci contabili in modo da rendere i documenti pienamente confrontabili; ii) anche la scelta dei materiali pubblicati sui siti web è disomogenea: per esempio, soltanto alcuni musei rendono disponibili le relazioni dei revisori dei conti; iii) alcuni musei producono, accanto ai documenti obbligatori per legge, relazioni dei/delle direttori/direttrici sulle attività svolte e in qualche caso report annuali molto voluminosi e ricchi di documentazione fotografica, ma scarni in quanto a informazioni quantitative; sono pochi i casi in cui relazioni o report descrivono i risultati di bilancio e illustrano strategie e vicende gestionali che li hanno prodotti. C'è spazio per migliorare una *accountability* che ancora oggi, esclusa qualche eccezione, risulta non del tutto soddisfacente.

Più di un milione	Colosseo, Uffizi, Pompei, Capodimonte, Accademia Firenze
Fra 500 mila e un milione	Miramare, Reggia Caserta, Ville Adriana e d'Este, Arch. Napoli, Bargello, Borghese, Ercolano
Fra 250 e 500 mila	Musei reali Torino, Paestum, Brera, Pal. ducale Mantova, Museo naz. Romano, Accademia Venezia, Galleria Marche
Fra 250 e 150 mila	Arch. Reggio Calabria, Galleria nazionale (GNAM), Campi Flegrei, Barberini e Corsini
Meno di 150 mila	Pilotta, Pal. reale Genova, Gallerie Estensi, Villa Giulia, Arch. Taranto

3. Ricavi e costi nei musei autonomi

I ricavi registrati nei bilanci consuntivi dei musei autonomi sono in tabella 2⁶. I musei autonomi si sono dimostrati capaci di aumentare in modo considerevole le risorse finanziarie, cresciute da 297 a 388 milioni (+31 per cento) in soli due anni. Si nota un sensibile aumento dei ricavi da biglietteria (+35 per cento). Anche i ricavi provenienti da vendita di servizi e da diritti di natura patrimoniale (*royalties*, ecc.) aumentano del 21 per cento, meno tuttavia dei ricavi tariffari.

La crescita degli introiti tariffari dipende dalle dinamiche del pubblico pagante e delle tariffe d'ingresso. Nei 28 musei del nostro *dataset* gli ingressi a pagamento sono aumentati dell'8 per cento, da 16,9 a 18,1 milioni (tabella 3)⁷. Le tariffe medie effettive sono aumentate del 26 per cento in due anni (da 9,2 a 11,5 euro).

	2017		2018		2019	
	mln euro	comp. %	mln euro	comp. %	mln euro	comp. %
Contributi pubblici correnti	31,5	10,6%	34,8	8,9%	37,7	9,7%
Ricavi da biglietteria	154,4	52,0%	188,5	48,0%	208,9	53,9%
Ricavi da servizi e diritti su beni	14,0	4,7%	14,8	3,8%	16,9	4,4%
Donazioni e sponsorizzazioni	2,9	1,0%	2,7	0,7%	2,5	0,6%
Altre entrate correnti	0,5	0,2%	1,9	0,5%	0,7	0,2%
Entrate correnti	203,2	68,5%	242,8	61,8%	266,8	68,8%
Contributi pubblici per investimenti	93,3	31,4%	148,3	37,8%	118,6	30,6%
Contributi privati per investimenti	0,2	0,1%	1,6	0,4%	2,3	0,6%
Entrate per investimenti	93,5	31,5%	149,9	38,2%	121,0	31,2%
Totale entrate	296,7	100,0%	392,7	100,0%	387,7	100,0%

	2017	2019	Var. % 2017-19
Ingressi a pagamento (mln)	16,9	18,1	8%
Ingressi gratuiti (mln)	9,2	10,3	12%
Ricavi da biglietteria (mln euro)	154,4	208,9	35%
Tariffa media (euro)	9,2	11,5	26%

Per tariffa media effettiva intendiamo quella calcolata ex post dividendo i ricavi da biglietteria per il numero di ingressi a pagamento. Il valore del biglietto ordinario non è più rappresentativo del costo di accesso ai musei. Sono molto diffusi sistemi di tariffe differenziate (variabili con la stagione, con il giorno della settimana, con i servizi supplementari acquistati dal visitatore, per esempio la prenotazione oppure l'ingresso a una mostra temporanea oppure uno fra i diversi percorsi di visita esistenti) e sistemi di abbonamento (ai singoli istituti o a loro reti territoriali), con la conseguenza che il costo medio di ingresso può essere ottenuto soltanto ricorrendo a un valore calcolato ex post. Peraltro, è stato proprio il ricorso ai nuovi sistemi di tariffazione e alle differenziazioni che consentono più che la modifica del valore dei biglietti ordinari a determinare l'aumento della tariffa media effettiva nei musei autonomi: si può ben parlare di un uso più accentuato dei meccanismi di discriminazione del prezzo.

Anche i contributi pubblici sono aumentati: del 20 per cento quelli correnti, ancora di più quelli per investimenti, con un incremento complessivo del 25 per cento in due anni. Non sembra pertanto che la spinta alla crescita delle tariffe abbia avuto origine da una riduzione del sostegno finanziario pubblico.

Sul versante delle spese, quelle contenute nei bilanci consuntivi dei musei autonomi (che non comprendono i costi per il personale dipendente) sono in tabella 4⁸. Abbiamo classificato in tre voci le spese correnti: quelle di funzionamento, cresciute di 26 milioni fra 2017 e 2019 (+30 per cento); quelle relative ai trasferimenti al fondo perequativo, assestate intorno a 50 milioni all'anno alla fine del triennio (pari al 17 per cento della spesa totale); le altre spese correnti, pari nel 2019 al 12 per cento della spesa totale e più che triplicate nell'arco del triennio. Quest'ultima voce riflette

soprattutto la soluzione di contenziosi con imprese appaltatrici o concessionarie oppure incertezze nelle modalità di ripartizione dei fondi preesistenti durante i primi anni di attuazione della riforma⁹. Le spese per investimenti sono cresciute in misura superiore rispetto a quelle correnti e risultano poco più che raddoppiate nell'arco del triennio: da 48 a 97 milioni di euro all'anno, dal 24 al 33 per cento in quota sul totale della spesa.

	2017		2018		2019	
	mln euro	comp. %	mln euro	comp. %	mln euro	comp. %
Spese correnti di funzionamento	87,0	42,9%	91,9	35,3%	112,6	38,0%
Altre spese correnti	10,7	5,3%	24,8	9,5%	36,5	12,3%
Trasferimenti a fondo perequativo	57,1	28,2%	48,6	18,7%	50,6	17,0%
Spese correnti	154,8	76,3%	165,2	63,5%	199,7	67,3%
Spese per investimenti	48,0	23,7%	94,9	36,5%	96,9	32,7%
Totale spese	202,8	100,0%	260,1	100,0%	296,7	100,0%

Confrontando le tabelle 2 e 4 si nota che le entrate correnti hanno superato ogni anno le spese correnti: il comparto dei musei autonomi ha generato, nonostante il sistema dei trasferimenti perequativi cui è soggetto, un avanzo corrente di amministrazione stimabile nel triennio in circa 193 milioni con un valore annuale crescente nel tempo. Il 70 per cento di questo avanzo deriva da tre soli istituti su 28 (Colosseo, Pompei, Uffizi).

Emergerebbe il tema riguardante l'utilizzo di questo avanzo. Va detto però che, dopo quanto accaduto con la crisi pandemica del 2020, si tratta di un tema più teorico che effettivo poiché avanzi di questa dimensione non si sono certamente riprodotti nel 2020 e 2021 e poiché la loro destinazione è stata presumibilmente indirizzata alla resilienza delle strutture museali durante la fase di crisi. Per completezza di analisi è utile però ricordare che durante il ciclo di crescita della seconda metà degli anni Dieci i musei autonomi producevano in aggregato ingenti avanzi correnti di amministrazione, i quali avrebbero potuto essere convertiti in aumenti dei versamenti al fondo perequativo oppure nell'autofinanziamento di investimenti con corrispondente risparmio di una parte dei contributi pubblici destinati alla spesa in conto capitale.

4. Confronti

Per confrontare la struttura dei bilanci dei musei autonomi statali italiani con quelle di analoghe istituzioni nazionali e internazionali non si possono utilizzare i dati contabili delle tabelle 2 e 4, condizionati dalla natura «spuria» del modello dell'«autonomia speciale». Ciò vale in particolare sul lato delle spese, dove non sono registrati i costi per il personale e sussistono costi collegati ai trasferimenti perequativi. Per paragonare con le strutture dei bilanci di musei «effettivamente»

autonomi è necessario eliminare queste due distorsioni. Le quali, a ben pensarci, si riflettono anche sul lato delle entrate: se i bilanci dei musei autonomi dovessero coprire il costo del personale, e se questi fossero superiori agli apporti al fondo perequativo, gli avanzi di amministrazione emersi nella precedente analisi potrebbero essere insufficienti, e così qualcuna o tutte le entrate dovrebbero variare con conseguenti modifiche della loro entità nonché della loro struttura. Un confronto fra i musei italiani dotati di «autonomia speciale» e altri musei «davvero» autonomi ha bisogno di una valutazione sulla misura in cui i musei autonomi statali potrebbero gestire le loro attività in una condizione che potremmo definire *stand alone*, finanziando il costo del personale dipendente e staccandosi dal sistema perequativo nazionale

Abbiamo stimato la spesa teorica per il personale nei 28 musei del nostro *dataset* partendo dalle informazioni relative alla quantità di dipendenti e applicando le retribuzioni medie nel comparto dei beni culturali fornite dalla Ragioneria Generale dello Stato nel Conto Annuale 2019 delle spese per il personale delle pubbliche amministrazioni. Rimandando in nota il dettaglio del procedimento di stima¹⁰, il risultato è circa 133 milioni i quali, sommati alla spesa corrente al netto dei trasferimenti al fondo perequativo, portano a una valutazione della spesa corrente totale teorica di 282 milioni nel 2019 (tabella 5).

Tabella 5 - Stima dei bilanci 2019 dei musei autonomi statali nello scenario <i>stand alone</i>			
Entrate	mln euro	Spese	mln euro
Contributi pubblici correnti	99	Spese per il personale	133
Ricavi da biglietteria	209	Altre spese correnti	149
Altre entrate correnti	20		
Entrate correnti	328	Spese correnti	282
Contributi pubblici per investimenti	119		
Contributi privati per investimenti	2		
Entrate per investimenti	121	Spese per investimenti	97
Totale entrate	449	Totale spese	379

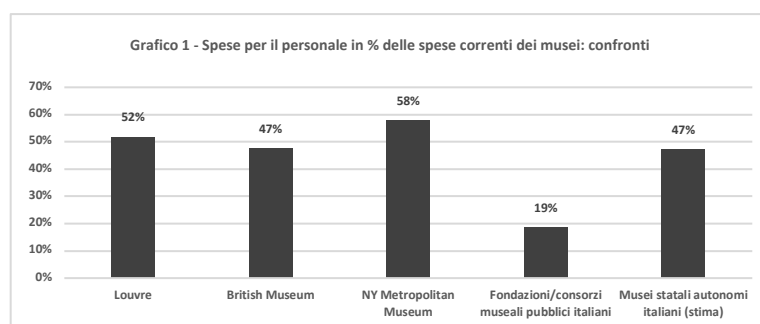
È facile vedere confrontando la colonna delle spese nella tabella 5 con la tabella 2 che questo livello di spesa assorbirebbe l'avanzo corrente di amministrazione e lo trasformerebbe in disavanzo. Emergono però importanti differenze fra i musei autonomi: in sei casi le entrate correnti sarebbero sufficienti a finanziare le spese – al netto delle risorse da versare al fondo perequativo – e a mantenere sostenibile il bilancio nello scenario *stand alone*, continuando a produrre un avanzo. Fra di essi i grandi attrattori, Colosseo, Pompei e Uffizi, e anche Galleria dell'Accademia di Firenze e Galleria Borghese. In tutti gli altri musei, se il modello di autonomia fosse simile, per esempio, a quello delle università, questo fabbisogno dovrebbe essere garantito da contributi pubblici, con un loro aumento stimabile in circa 61 milioni (dai 38 della tabella 2 a 99 milioni¹¹). Questo è lo scenario di stima adottato nella tabella 5, in cui il restante avanzo di amministrazione aggregato di parte corrente deriva dai soli musei che restano comunque eccedentari. Non sono state modificate le

cifre relative agli investimenti, dove l'avanzo ha origine dal normale ciclo di realizzazione dei progetti, che ha natura pluriennale e non coincide temporalmente con l'afflusso delle risorse.

Per confrontare i nuovi musei autonomi con istituzioni simili ci siamo mossi in due direzioni. Da un lato, abbiamo considerato tre fra i musei più visitati al mondo (Louvre, British Museum e New York Metropolitan Museum). Da un altro lato abbiamo guardato istituzioni museali italiane la cui forma gestionale è «completa» ed autonoma da prima del 2014, raccogliendo i dati di bilancio dei quattro principali musei pubblici italiani costituiti in forma di fondazione o consorzio (Museo Egizio, Residenze Reali Sabaude, MAXXI, Musei Civici di Venezia; tabella 6)¹². Nel complesso di questi quattro istituti si sono registrati nel 2019 quasi 4 milioni di ingressi a pagamento di cui 2,2 nei musei veneziani.

Tabella 6 - Entrate e spese nei bilanci consuntivi di 4 fondazioni/consorzi museali 2019					
Entrate	mln euro	comp. %	Spese	mln euro	comp. %
Contributi pubblici correnti	12,5	16,9%	Spese per il personale	12,1	17,3%
Ricavi da biglietteria	42,5	57,2%	Altre spese correnti	52,6	75,0%
Ricavi da servizi e diritti su beni	6,9	9,3%			
Donazioni e sponsorizzazioni	6,4	8,6%			
Altre entrate correnti	2,5	3,3%			
Entrate correnti	70,8	95,3%	Spese correnti	64,7	92,3%
Contributi pubblici per investimenti	2,1	2,7%			
Contributi privati per investimenti	1,5	2,0%			
Entrate per investimenti	3,5	4,7%	Spese per investimenti	5,4	7,7%
Totale entrate	74,3	100,0%	Totale spese	70,1	100,0%

L'esercizio consente di avanzare numerose osservazioni. La prima è che la stima della quota del costo del personale sul totale dei costi correnti nei musei statali autonomi è pari al 47 per cento, superiore a quella che emerge nei bilanci dei musei organizzati in forma di fondazione o consorzio, dove - se valutata sulla spesa corrente - è del 19 per cento (grafico 1).



Si tratta con ogni probabilità di una conseguenza di assetti organizzativi che in fondazioni e consorzi prevedono un ricorso più diffuso all'esternalizzazione di funzioni e servizi. Tuttavia, la quota di spesa per il personale nei musei statali autonomi italiani è uguale a quella del British

Museum e inferiore a quelle di Louvre e NY Metropolitan¹³. Il ricorso all'esternalizzazione sembra quindi nei musei autonomi italiani in linea, e forse un po' più pronunciato, al confronto con i tre *benchmark* internazionali con cui li stiamo paragonando. È utile ricordare a questo proposito che molti servizi per il pubblico nei musei statali italiani sono attivati attraverso regimi di concessione a imprese specializzate.

Sul versante della struttura delle entrate i confronti sono riassunti nella tabella 7, dove emerge con netta evidenza che i musei italiani – sia gli autonomi sia le fondazioni e consorzi – ricorrono in modo più importante alla leva tariffaria. Si vede poi che i musei autonomi dello Stato restano distanti dai *benchmark* internazionali, ma anche da quelli di fondazioni e consorzi museali italiani, per ciò che riguarda le quote di finanziamento derivanti dalla vendita di servizi e diritti e, in misura più rilevante, per i ricavi originati da donazioni e contributi privati.

Tabella 7 - Struttura delle entrate dei musei: confronti. Quote % sul totale delle entrate

	Louvre	British Museum	NY Metropolitan Museum	Fondazioni/consorzi museali pubblici italiani	Musei statali autonomi italiani*
1 Biglietteria	42%	0%	14%	57%	47%
2 Membership, donazioni, contributi privati	4%	37%	34%	11%	1%
3 Servizi, diritti e altre entrate correnti	16%	12%	24%	13%	4%
4 Ricavi propri (gestione caratteristica; 1+2+3)	62%	49%	72%	80%	52%
5 Contributi pubblici	37%	50%	7%	20%	49%
6 Gestione del patrimonio finanziario	1%	1%	21%	0%	0%
7 Totale entrate (4+5+6)	100%	100%	100%	100%	100%

* Contributi pubblici stimati.

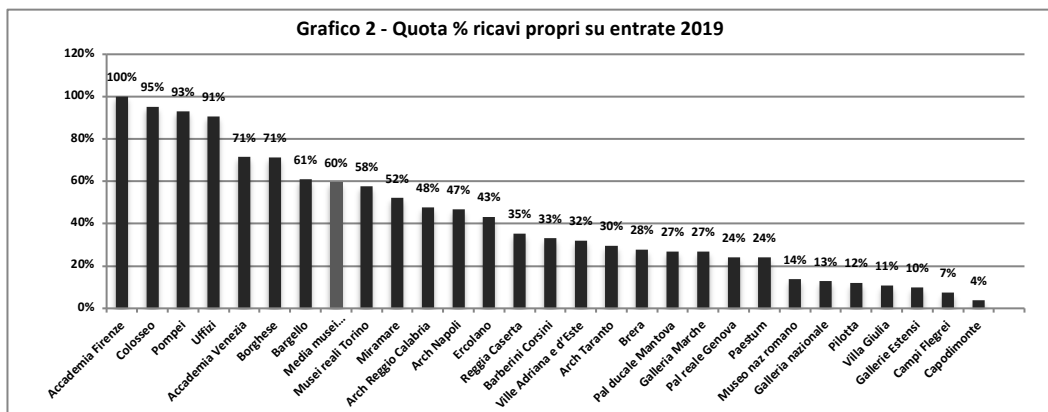
La quota percentuale dei ricavi propri da gestione caratteristica (biglietteria, servizi, donazioni, sponsorizzazioni e altri contributi da privati) sul totale delle entrate nei musei autonomi dello Stato italiano si colloca nel 2019 al 52 per cento, superiore a quella del British Museum ma inferiore a quelle degli altri *benchmark* riportati in tabella 6, compresi quelli italiani. Si tratta inoltre di un risultato raggiunto con un uso prevalente della leva tariffaria piuttosto che di quelle non tariffarie.

La quota dei contributi pubblici (teorici) stimata per il finanziamento dei musei autonomi è il 49 per cento, simile a quella del British (50) ma superiore a quelle del Louvre e delle fondazioni e consorzi museali italiani. Nel NY Metropolitan per il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio risulta importante il contributo dei proventi di gestione del patrimonio finanziario¹⁴. Infine, i contributi pubblici che affluiscono a sostegno dei bilanci dei musei statali autonomi sono connotati, nonostante l'aumento del valore di quelli (contabili) di parte corrente, da una prevalenza di risorse destinate a investimenti.

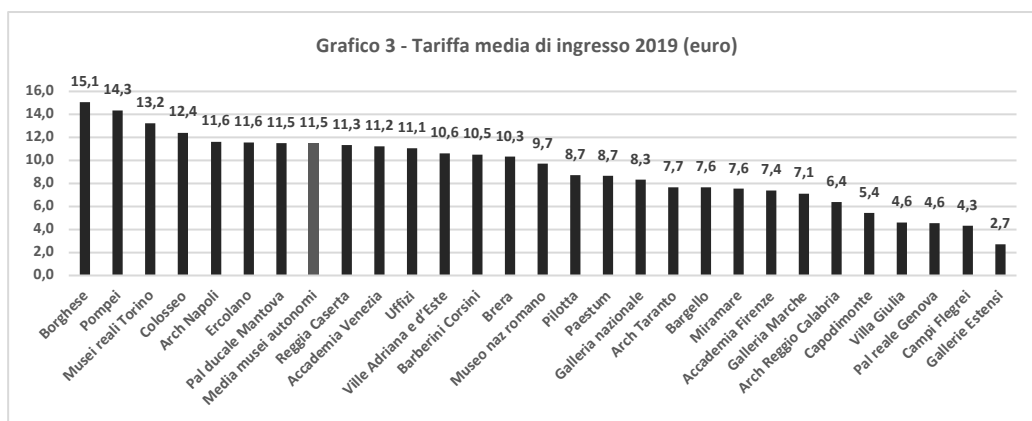
5. Strategie tariffarie e modelli di management

I numeri delle tabelle 2 e 4 sono ottenuti sommando le voci di bilancio dei singoli istituti. Fra i musei però esistono rilevanti differenze. Il fattore principale che le spiega è la scala di attività (tabella 1). Tre grandi attrattori hanno un'influenza importante sui numeri aggregati: Colosseo, Pompei e Uffizi concentrano poco meno del 70 per cento degli ingressi nei musei autonomi.

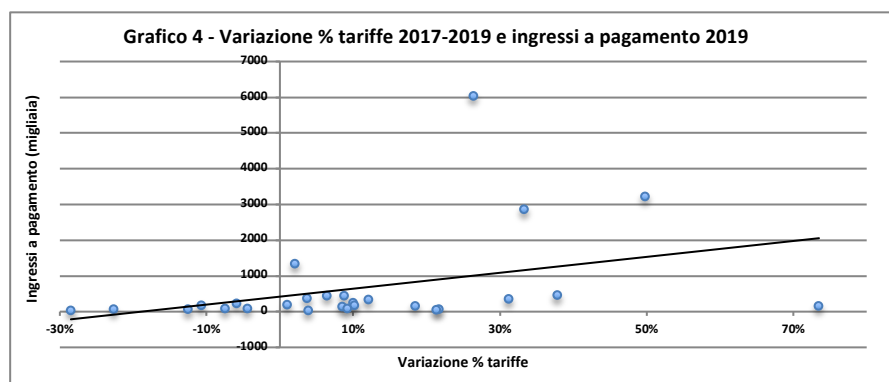
Guardando la quota dei ricavi propri sul totale delle entrate – che vale il 60 per cento quando viene considerata in base ai dati dei bilanci, cioè uscendo dallo scenario estimativo del precedente paragrafo – si vede bene (grafico 2) che essa è coerente con quelle dei grandi musei internazionali e delle fondazioni e consorzi museali italiani soltanto in quattro grandi attrattori dove supera il 90 per cento e in altri tre istituti dove oscilla fra 60 e 70.



I livelli delle tariffe d'ingresso e la loro distribuzione intorno al valore medio di 11,5 euro sono nel grafico 3. Questi livelli sono il risultato delle strutture tariffarie adottate da ciascun museo nonché della composizione degli ingressi paganti in relazione a tali strutture, per esempio della quantità di pubblico che entra con un abbonamento (*membership*) oppure che utilizza *card* per l'accesso a una rete di musei del territorio oppure che acquista biglietti a un costo più alto per usufruire di particolari opportunità o servizi nel corso della visita.

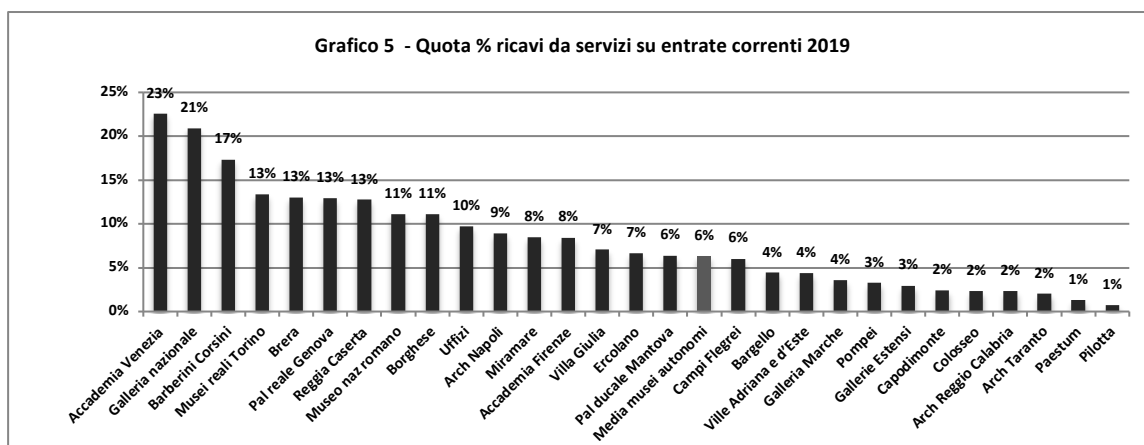


Gli incrementi tariffari hanno origine da alcuni grandi attrattori (Uffizi, Pompei, Colosseo) e sembrano collegati alla variazione dei costi correnti di funzionamento, al ricorso a una più accentuata differenziazione di prezzo consentita dai nuovi sistemi tariffari e alla grandezza del museo misurata dal volume di ingressi (Alessandrini e al. 2021). A titolo di esempio nel grafico 4 abbiamo estratto dal *dataset* la relazione statistica di segno positivo fra variazioni tariffarie e volume degli ingressi a pagamento.



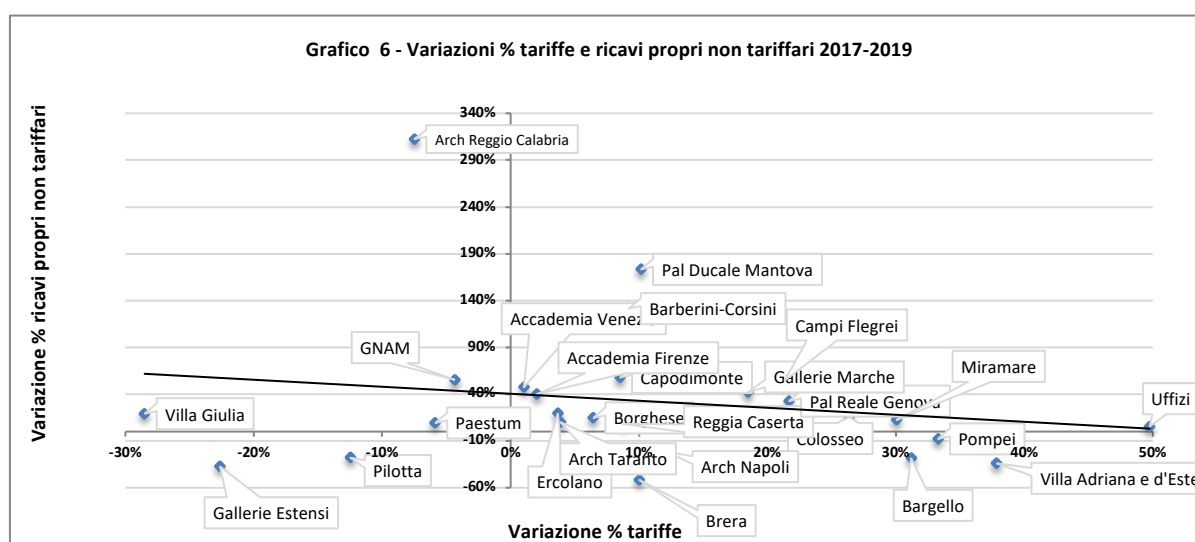
Una variabile interessante è quella dei ricavi propri (della gestione caratteristica) diversi dalle tariffe. Si ottiene sommando due voci: i ricavi da servizi e da diritti su beni e i contributi da privati, dove consideriamo donazioni, sponsorizzazioni e risorse destinate a investimenti. Come si vede nella tabella 1 la quota complessiva dei ricavi propri non tariffari sul totale delle entrate è pari nell'insieme di tutti i musei autonomi al 5,6 per cento nel 2019, con una variabilità molto elevata.

Se consideriamo i soli ricavi da servizi e li misuriamo sulle entrate correnti, essi superano il 15 per cento in tre istituti (grafico 5). Si tratta di gallerie, nelle quali questa voce di ricavo è trainata dalle attività di prestito. In due dei tre grandi attrattori all'origine della spinta tariffaria (Colosseo e Pompei) le quote dei ricavi da servizi sono abbastanza basse (due e tre per cento).



I contributi privati, considerando insieme quelli per le attività e gli investimenti, sono pari all'1,2 per cento delle entrate totali e raggiungono dimensioni significative soltanto in pochi casi: in tre istituti (Genova, Bargello, Mantova) si collocano fra il 3 e il 5 per cento, mentre i Musei reali di Torino si distinguono fra tutti per un consistente apporto privato sia alle attività che agli investimenti, con una quota che raggiunge il 27 per cento del totale delle entrate nel 2019. Nel triennio considerato il dato aggregato evidenzia una lieve riduzione dei contributi privati correnti (donazioni e sponsorizzazioni) a fronte di un leggero incremento di quelli per investimenti.

Si potrebbe pensare che fra tariffe e ricavi non tariffari esista una relazione inversa: se i ricavi da biglietteria sono abbondanti c'è meno necessità di spingere sulle leve di entrata diverse dalle tariffe. La relazione statistica semplice fra queste due variabili è nel grafico 6¹⁵.



Prendendo a riferimento la posizione che ciascun museo occupa nel grafico 6 si possono distinguere cinque diversi modelli di strategia manageriale emergente in relazione alle tariffe (tabella 8).

Tabella 8 - Classificazione dei musei statali autonomi in base alle variazioni % 2017-2019 delle tariffe medie e dei ricavi non tariffari

	Tariffe	Ricavi non tariffari
Modello A – Musei aggressivi su tutti i ricavi propri		
Naz. Romano, Miramare, Colosseo, Pal. Reale Genova, Campi Flegrei, Naz. Marche	27%	36%
Modello B – Musei aggressivi su tariffe ma pigri su ricavi non tariffari		
Uffizi, Ville Adriana e d'Este, Pompei, Bargello, Arch. Napoli, Brera	38%	-12%
Modello C – Musei con crescita equilibrata di tariffe e ricavi non tariffari		
Reggia Caserta	9%	8%
Modello D – Musei dove i ricavi non tariffari aumentano più delle tariffe		
Pal. Ducale Mantova, Barberini Corsini, Capodimonte, Borghese, Arch. Taranto, Ercolano, Accademia Firenze, Accademia Venezia, GNAM, Paestum, Arch. Reggio Calabria, Reali Torino, Villa Giulia	3%	50%
Modello E - Musei dove si riducono sia tariffe che ricavi non tariffari		
Pilotta, Estensi	-20%	-34%

In un primo caso (modello A) la crescita delle tariffe procede in parallelo a quella dei ricavi non tariffari. L'aggressività delle manovre tariffarie non spiazza le strategie volte a migliorare anche i ricavi provenienti da servizi e contributi privati. Rientrano in questo modello sei istituti autonomi dove mediamente durante il triennio 2017-2019 le tariffe sono aumentate del 27 per cento e i ricavi non tariffari del 36.

Nel modello B all'aggressività delle manovre tariffarie corrisponde una sorta di «pigrizia» sul fronte dei ricavi non tariffari. In questo gruppo di musei durante il triennio 2017-2019 le tariffe sono aumentate in media del 38 per cento mentre i ricavi non tariffari si riducevano del 12. Nei musei che fanno parte di questi due gruppi, con l'esclusione di due istituti, l'aumento dei ricavi da bigliettazione è stato maggiore dell'aumento delle tariffe, in altri termini il numero di ingressi paganti è cresciuto nonostante gli incrementi tariffari.

Nel modello C, rappresentato da un solo museo, l'incremento delle tariffe (9 per cento) e quello dei ricavi non tariffari (8 per cento) si sono mossi in modo equilibrato.

Nel modello D il *management* ha puntato sulla diversificazione delle fonti di finanziamento, e quindi più sulla crescita dei ricavi non tariffari che su quella delle tariffe. In questo gruppo la media delle tariffe effettive è rimasta sostanzialmente invariata mentre i ricavi non tariffari sono aumentati del 50 per cento grazie all'apporto della vendita di beni e servizi e in qualche caso anche grazie all'incremento dei contributi privati. In alcuni musei di questo gruppo anche i ricavi da bigliettazione sono aumentati in modo significativo non in conseguenza di tariffe più alte ma per effetto della crescita del pubblico pagante.

Il modello E comprende due musei ed è caratterizzato dalla contrazione sia delle tariffe che dei ricavi non tariffari. In uno dei due casi però il pubblico pagante aumenta e porta in territorio positivo la variazione dei ricavi da bigliettazione.

Anche nelle quattro fondazioni/consorzi museali le tariffe d'ingresso sono aumentate fra 2017 e 2019, meno tuttavia che nei musei autonomi statali (+9 per cento) e per effetto prevalente dei Musei civici veneziani, nei quali la tariffa è cresciuta del 12 per cento (tabella 9).

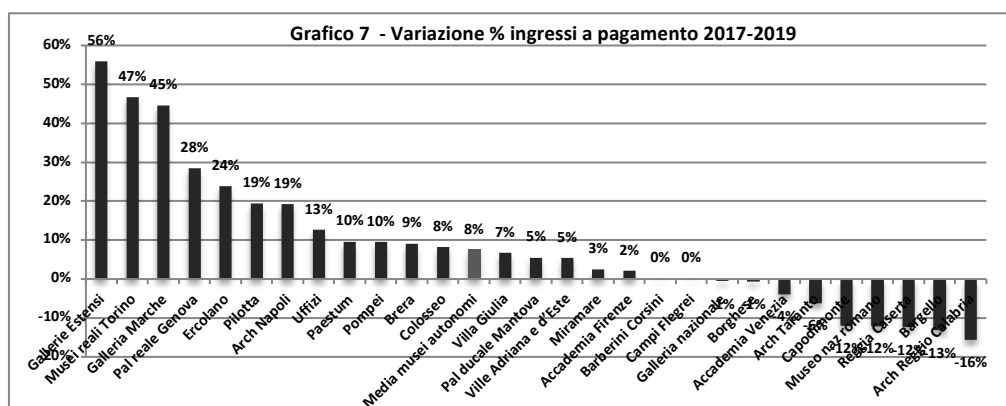
Tabella 9 - Fondazioni e consorzi museali pubblici: variazioni % 2017-2019 di tariffe, ricavi propri non tariffari e ingressi a pagamento

	Tariffe	Ricavi non tariffari	Ingressi a pagamento
Museo Egizio	-4,4%	6,1%	2,6%
Residenze Sabaude	4,1%	1,1%	-21,6%
MAXXI	18,6%	13,0%	17,1%
Musei civici Venezia	11,6%	-0,6%	-7,4%

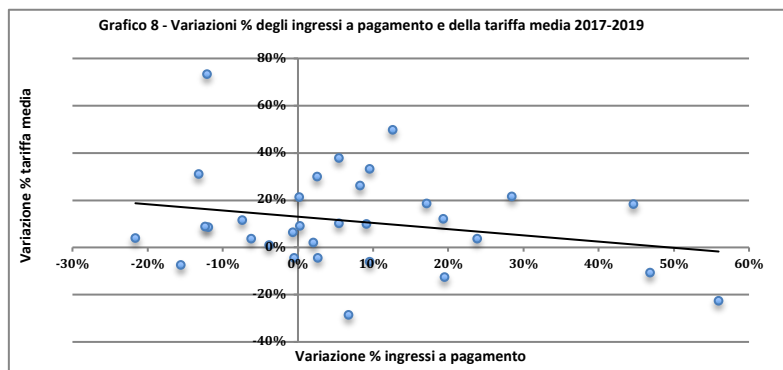
Possiamo valutare la posizione di fondazioni/consorzi museali all'interno della classificazione suggerita in tabella 8. Il MAXXI si colloca nel modello A (aggressività sia su tariffe che su altri ricavi propri). I Musei civici veneziani fanno parte del modello B (aggressività su tariffe, «pigrizia» su ricavi non tariffari), mentre il Museo egizio di Torino, che ha ridotto le tariffe compensando con l'incremento dei ricavi non tariffari, si aggiunge agli altri istituti che popolano il modello D.

6. Ingressi

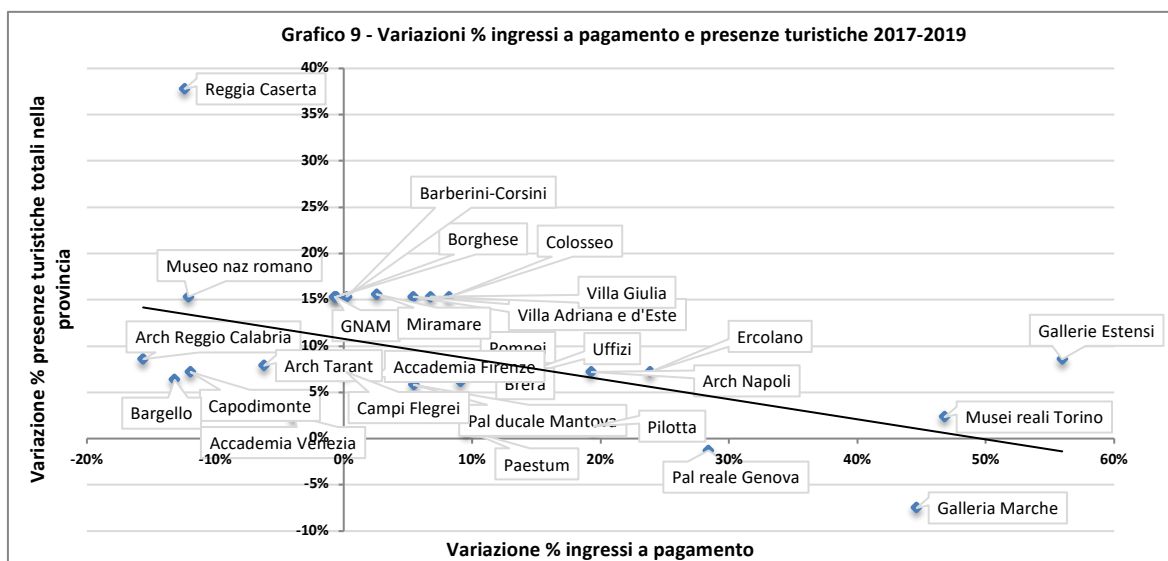
L'evoluzione dell'affluenza del pubblico non è uniforme fra i musei autonomi. Il numero di ingressi a pagamento cresce più della media nei grandi attrattori, cresce ancora di più in alcuni istituti di dimensione piccola e media, in altri diminuisce (grafico 7). Gli ingressi gratuiti aumentano più di quelli a pagamento (tabella 3) e la loro quota sul totale è molto alta negli istituti che gestiscono oltre a un museo un parco con libero accesso, come Capodimonte o Miramare, mentre tende a essere bassa nei grandi attrattori della domanda turistica.



L'aumento delle tariffe potrebbe avere esercitato qualche impatto sull'affluenza. In effetti, estraendo dal *dataset* la relazione statistica semplice fra variazioni del pubblico pagante e variazioni tariffarie la correlazione è negativa, anche se bassa (grafico 8). Un'elasticità di segno negativo, di dimensioni non grandi ma significative, degli ingressi a pagamento nei musei autonomi alle variazioni tariffarie nel periodo 2017-2019 emerge anche tenendo conto accanto alle tariffe di altre variabili (Alessandrini e al. 2021), confermando peraltro le indicazioni che provengono dalla teoria e le evidenze esistenti (Luksetich e Partridge 1997, Babbidge 2019, Zhang e Courty 2021).



Un'altra variabile che influenza gli ingressi nei musei è il flusso turistico, soprattutto quello internazionale (Cellini e Cuccia 2013, Borowiecki e Castiglione 2014). Estraendo dalla banca dati la relazione statistica semplice fra dinamica degli ingressi paganti nei musei autonomi e dinamica del turismo nella provincia di localizzazione¹⁶ dell'istituto culturale troviamo un risultato a prima vista sorprendente, e cioè una correlazione negativa (grafico 9).



La sorpresa deriva dal fatto che gli effetti del turismo sugli ingressi nei musei vengono esaminati e valutati in termini aggregati, analizzando le relazioni statistiche fra visite museali e flussi turistici nei diversi contesti territoriali (i paesi, le regioni, le province, le città, ecc.). Tali relazioni non possono essere trasposte ai singoli istituti museali, dove l'affluenza è legata anche a una serie di fattori specifici che «disturbano» la relazione aggregata. Un esempio è la domanda proveniente dai residenti che può diversificarsi fra istituti i quali, appartenendo allo stesso territorio, si confrontano con uguali tendenze dei flussi turistici.

Guardando il caso di Roma è facile cogliere il punto: l'andamento dei flussi turistici è un parametro uguale per tutti musei della città, ma fra i sette musei autonomi romani presenti nella nostra banca dati gli ingressi a pagamento nel triennio 2017-2019 variano in modo molto diverso, da un massimo dell'8 per cento a un minimo del -12 per cento. Quando l'analisi della domanda museale ha come riferimento i singoli istituti e non la somma dei loro ingressi in un certo ambito territoriale le variabili di tipo aggregato possono perdere ruolo esplicativo a fronte di fattori idiosincratici e specifici ai singoli musei (Hansen 2018).

Come nel caso della scelta fra leva tariffaria e leve non tariffarie, usando come guida la posizione che hanno nel grafico 9 possiamo costruire una classificazione che prova a individuare le differenze fra i percorsi che i musei autonomi hanno intrapreso nei primi anni di vita sul versante delle relazioni con i bacini di domanda turistica. Da questo esercizio emergono quattro gruppi di musei (tabella 10).

Tabella 10 - Classificazione dei musei statali autonomi in base alle variazioni % 2017-2019 degli ingressi a pagamento e del movimento turistico nella provincia di localizzazione

	Ingressi a pagamento	Presenze turistiche totali	Arrivi turistici stranieri
Gruppo 1 - Musei dove la crescita degli ingressi a pagamento è correlata con quella del turismo			
Pompei, Paestum, Colosseo, Villa Giulia, Pal. Ducale Mantova, Ville Adriana e d'Este, Miramare, Accademia Firenze	8%	10%	9%
Gruppo 2 - Musei dove la crescita degli ingressi a pagamento non è correlata soltanto a quella del turismo			
Estensi, Reali Torino, Ercolano, Arch. Napoli, Uffizi, Brera	15%	6%	5%
Gruppo 3 - Musei dove la crescita degli ingressi a pagamento non è correlata con quella del turismo			
Naz. Marche, Reale Genova, Pilotta	34%	-3%	2%
Gruppo 4 - Musei dove gli ingressi a pagamento non crescono nonostante la crescita del turismo			
Barberini-Corsini, Campi Flegrei, Borghese, GNAM, Accademia Venezia, Arch. Taranto, Capodimonte, Reggia Caserta, Naz. Romano, Bargello, Arch. Reggio Calabria	-8%	8%	8%

Il gruppo 1 comprende i musei dove la crescita degli ingressi a pagamento è in linea o inferiore a quella del movimento turistico nella provincia di localizzazione. Possiamo dedurre che in questi musei gli ingressi siano stati prevalentemente trainati dal bacino di domanda proveniente dal

turismo. In media in questo gruppo le visite a pagamento sono aumentate dell'8 per cento mentre le presenze turistiche totali nel territorio aumentavano del 10 e gli arrivi dei turisti stranieri del 9.

Nel gruppo 2 la crescita degli ingressi paganti è superiore a quella del movimento turistico. Si può dedurre che una parte - in qualche caso consistente - degli incrementi di visite sia stata ottenuta su bacini di pubblico caratterizzati da prossimità geografica (popolazione residente ed escursionisti). Qui il pubblico pagante è cresciuto mediamente del 15 per cento a fronte di aumenti delle presenze turistiche del 6 e degli arrivi stranieri del 5.

In tre musei (gruppo 3) si osserva una crescita significativa degli ingressi nonostante la stagnazione del movimento turistico nei territori di localizzazione. Non c'è dubbio allora che in questi casi il nuovo pubblico provenga in prevalenza dai bacini locali di domanda. In questo gruppo in media i biglietti staccati sono cresciuti del 34 per cento mentre le presenze turistiche totali nel territorio scendevano del 3 e gli arrivi stranieri aumentavano del 2.

Del gruppo 4 fanno parte i musei dove gli ingressi a pagamento non sono aumentati. Si tratta di undici istituti, fra i quali ne emergono cinque nei cui territori il turismo ha avuto dinamiche positive, come per esempio a Caserta, Taranto, Reggio Calabria, Napoli, ma dove alcuni istituti ivi localizzati non sono riusciti a catturare domanda aggiuntiva nei bacini turistici in espansione. Questi casi sono tutti nel Mezzogiorno e ciò segnala un tema che richiede probabilmente una riflessione e conseguenti azioni di sistema, senza dimenticare però che, escludendo Pompei, negli altri tre casi meridionali esistenti fra i musei autonomi (Paestum, Ercolano e Museo archeologico di Napoli) si evidenzia al contrario una buona capacità di intercettazione dei nuovi bacini turistici e in due casi su tre anche un'efficace promozione dei bacini di domanda locali e di prossimità.

Nel complesso dei quattro musei in forma di fondazione o consorzio il numero di ingressi a pagamento si è ridotto dell'8 per cento fra 2017 e 2019 (tabella 9), una *performance* generale quindi meno brillante di quella dei musei autonomi. La contrazione del pubblico pagante è stata importante nelle Residenze Sabaude (-22 per cento) e nei Musei civici di Venezia (-7), che si aggregano così al quarto gruppo della tabella 4, mentre l'Egizio (+3 per cento) si aggiunge al primo e il MAXXI (+17) al secondo, quello dei musei in cui la crescita degli ingressi non è trainata solo dal turismo ma anche da bacini di domanda locale.

7. Conclusioni

La disponibilità dei dati di bilancio dei musei autonomi dello Stato apre nuovi spazi di ricerca per l'economia della cultura in Italia, anche se i criteri di redazione dei documenti contabili non sono ancora del tutto omogenei e l'*accountability* di queste istituzioni pubbliche raggiunge solo in casi sporadici livelli pienamente soddisfacenti.

In questo contributo ci siamo limitati a raccogliere le informazioni principali su ricavi e costi e a descriverle. Non abbiamo utilizzato altri indicatori, in particolare quelli di tipo quanti e qualitativo sull'offerta. Le evidenze empiriche esposte e le deduzioni che ne abbiamo tratto vanno considerate come *step* di una fase iniziale di lavoro. Nonostante questi limiti l'analisi dei bilanci dei musei autonomi consente di raggiungere alcune valutazioni che ci sembrano di indubbio interesse e che potranno essere approfondite da future ricerche in grado di incrociarle con ulteriori informazioni.

La prima è che i nuovi musei autonomi, e soprattutto quelli di maggiore dimensione, sono riusciti a incrementare in modo significativo le risorse finanziarie nei loro bilanci prima dello scoppio della pandemia. Il fattore principale è stato l'aumento dei ricavi da biglietteria, trainato sia dall'aumento dell'affluenza che (soprattutto) da sostanziali aumenti delle tariffe medie, a loro volta originati dall'utilizzo delle forme di articolazione tariffaria consentite dall'autonomia. Accanto all'aumento dei ricavi da biglietteria e, con minore intensità, dei ricavi da servizi le entrate dei musei autonomi hanno beneficiato di un parallelo aumento dei contributi pubblici, soprattutto per investimenti.

Può darsi che la concentrazione dei flussi di spesa pubblica per investimenti sui musei autonomi sia conseguenza di una priorità politica assegnata all'obiettivo di un radicale miglioramento dei loro servizi e prestazioni, in modo da conseguire la massima efficacia della riforma. Tale priorità potrebbe avere ridotto, di converso, le risorse pubbliche disponibili per altri segmenti del sistema museale italiano. Un analogo effetto di concentrazione delle risorse disponibili non si è però verificato sui flussi di finanziamento del settore privato: pur essendo presenti fra i musei autonomi i principali luoghi di cultura del paese, i contributi privati nei loro bilanci non sono andati oltre un totale di 12,2 milioni in tre anni, appena il 4,5 per cento delle risorse transitate attraverso l'Art Bonus nel medesimo triennio.

Una buona notizia è che i musei autonomi hanno raddoppiato il volume monetario degli investimenti nell'arco del triennio. L'aumento della spesa per investimenti è un indicatore di miglioramento dell'efficienza organizzativa. Si tratta di un segnale che assume particolare importanza nel settore del patrimonio culturale dove, anche in conseguenza della complessità tecnica degli interventi, i tempi di realizzazione degli investimenti tendono a essere abbastanza lunghi.

L'aumento degli investimenti e delle spese di funzionamento è con ogni probabilità correlato all'ampliamento e all'innovazione dell'offerta di servizi, evidenziato dai miglioramenti degli indicatori di accoglienza e di attività rilevati dalle indagini empiriche (Leva e al. 2019). L'analisi dei bilanci consente di affermare che, per quanto concerne i fabbisogni di parte corrente necessari a

questi miglioramenti, essi sono stati sostanzialmente autofinanziati con l'aumento delle entrate proprie.

L'ultima valutazione riguarda la variabilità dei principali fenomeni e delle loro dinamiche. I numeri di bilancio che abbiamo esaminato raccontano che i musei autonomi statali hanno sperimentato nei primi anni successivi alla riforma una buona dose di turbolenza, un esito a ben pensarci coerente con la scelta di consegnare a queste istituzioni la libertà di intraprendere azioni e strategie in piena autonomia.

Su questa direttrice abbiamo approfondito in due direzioni. La prima riguarda le strategie di finanziamento e il rapporto che si è instaurato fra leva tariffaria e leve non tariffarie. Non mancano i casi di uso aggressivo dello strumento tariffario e di contemporanea «pigrizia» sui ricavi non tariffari. Si può ipotizzare che questo esito nasca dal lento e difficile adattamento delle organizzazioni alle nuove condizioni e opportunità dell'autonomia, quindi in particolare all'insufficiente rafforzamento delle funzioni e delle risorse umane necessarie per impostare in modo solido strategie innovative sul fronte dei ricavi non tariffari. Tuttavia in ben tredici dei ventotto musei autonomi di cui sono disponibili i bilanci questo rafforzamento sembra invece esserci stato e l'aumento delle entrate è stato ottenuto non solo, e talvolta non tanto, tramite la leva tariffaria ma attraverso incrementi dei ricavi non tariffari, anche se nei numeri aggregati hanno prevalenza le tendenze originate dai grandi attrattori. Ne segue che convivono nei musei autonomi stili manageriali differenziati, che abbiamo cercato di classificare con una semplice analisi tassonomica

Il secondo approfondimento è stato sulla domanda museale, dove accanto alla dinamica dei musei «*superstar*» che si confrontano con una domanda trainata dal turismo, in particolare quello internazionale, e godono di un forte potere di mercato, si sono manifestate numerose esperienze di istituti – in prevalenza di dimensione piccola e media - che hanno raggiunto importanti risultati di crescita del pubblico pagante originati non dal turismo ma dai bacini della domanda locale e di prossimità. Allo stesso tempo ci sono alcuni musei, soprattutto nel Mezzogiorno, che non sono riusciti ad agganciare la positiva dinamica dei bacini turistici avvenuta sui loro territori di localizzazione negli anni precedenti alla pandemia.

Da entrambe gli approfondimenti viene un segnale: nel settore dei musei autonomi esistono possibili *benchmark* che possono essere il punto di partenza per l'identificazione e la diffusione di buone pratiche. Per conoscere meglio i profili di questi *benchmark* tuttavia un'analisi sui soli dati di bilancio non è sufficiente. Speriamo con questo contributo di suscitare interesse e curiosità per future indagini specifiche che possano ricostruire con strumenti più articolati e con la scelta di appropriati casi di studio gli elementi di strategia/decisione manageriale e i fattori di

successo/criticità che connotano la neonata esperienza dei musei italiani dotati di autonomia speciale.

Bibliografia

- ALESSANDRINI, E., A. BALDINI e M. CAUSI (2021), «Autonomia dei musei statali e tariffe d'ingresso», Società Italiana degli Economisti (SIE), Riunione Scientifica Annuale 2021, Sessione «The Cultural and Creative Sector in the Recovery Process», https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=SIE_RSA_62&paper_id=194
- BABBIDGE, A. (2019), «Non-national museum attendances in the UK. Part 2: counting them in», *Cultural Trends*, 28(1):6-19.
- BAIA CURIONI, S. (2018), «I've seen fire and I've seen rain. Notes on the state museum reform in Italy», *Museum Management and Curatorship*, 33(6):555-569.
- BARRERA, P., F. GENNARI SANTONI, M. FELICORI, L. CASINI e A. LAMPIS (2018), «Musei autonomi e Sistema nazionale dei Musei: un primo bilancio di gestione», *Economia della Cultura*, XXVIII(1-2):227-248.
- BERTACCHINI, E., C. DELLE NOGARE and R. SCUDERI (2018), «Ownership, organization structure and public service provision: the case of museums», *Journal of Cultural Economics*, 42:619-643.
- BOROWIECKI, K. J., and C. CASTIGLIONE (2014), «Cultural participation and tourism flows: An empirical investigation of Italian provinces», *Tourism Economics*, 20(2):241–262.
- CASINI, L. (2016), «La riforma del Mibact fra mito e realtà», *Aedon*, fascicolo 3.
- CELLINI, R. and T. CUCCIA (2013), «Museum and monument attendance and tourism flow: A time series analysis approach», *Applied Economics*, 45(24):3473-3482.
- CHATELAIN-PONROY, S. (2001), «Management Control and the Museums», *International Journal of Arts Management*, 4(1):38-47.
- FERNANDEZ-BLANCO, V. and J. PRIETO-RODRIGUEZ (2020), «Museums», in R. TOWSE and T. NAVARRETE HERNANDEZ (eds), *Handbook of cultural economics*, Edward Elgar Publishing, pp. 349-357.
- FERRI, P. and L. ZAN (2014), “Ten years after: The rise and fall of managerial autonomy in Pompeii”, *Critical Perspectives on Accounting*, 25(4-5):368-387.
- FORTE, P. (2015), «I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione», *Aedon*, fascicolo 1.

- FREY, B.S. and S. MEIER (2006), «The Economics of Museums», in V.A. Ginsburgh and D. Throsby (eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Volume 1, Elsevier, pp. 1018-1047.
- HANSEN, M.E. (2018), «Analysing visits to English museums 1850-2015: a research note», *Cultural Trends*, 27(4):296-305.
- LAMPIS, A. (2020), «La riforma dei musei statali spinge a una nuova *governance* delle istituzioni culturali», *Economia della Cultura*, XXX(2):173-190.
- LEVA, L., V. MENICUCCI, G. ROMA e D. RUGGERI (2019), «Innovazioni nella *governance* dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia», *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, novembre, n. 525.
- LUKSETICH, W.A. and M.D. PARTRIDGE (1997), «Demand functions for museum services», *Applied Economics*, 29:1553-1559.
- PRIETO-RODRIGUEZ, J. and V. FERNANDEZ-BLANCO (2006), «Optimal pricing and grant policies for museums», *Journal of Cultural Economics*, 30(3):169-181.
- VALENTINO, P.A. (2016), «L'importanza del *budget management* nelle istituzioni museali: una metodologia per la stima dei loro *costi standard*», *L'Industria*, XXXVII(4):637-654.
- ZAN, L., S. BONINI BARALDI and M.E. SANTAGATI (2018), «Missing HRM: The original sin of museum reforms in Italy», *Museum management and curatorship*, 33(6):530-545.
- ZHANG, F. and P. COURTY (2021), «The China museum visit boom: Government or demand driven? », *Journal of Cultural Economics*, <https://doi.org/10.1007/s10824-021-09410-x>.

Note

¹ Ringraziamo due anonimi *referees* i cui suggerimenti ci hanno sollecitato a migliorare alcune elaborazioni e aiutato a riorganizzare il materiale contenuto nell'articolo.

² Il conferimento dell'autonomia a una prima selezione di luoghi della cultura statali (cosiddetta riforma Franceschini) comincia nel 2014 (Decreto Presidente del Consiglio dei Ministri del 29 agosto 2014, n. 171 e successivo Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2014). In questa occasione l'autonomia viene attribuita a circa 20 istituti museali statali, a cui ne sono stati aggiunti altri negli anni successivi. Con l'ultimo atto decisionale, il Decreto Ministeriale del 28 gennaio 2020, l'elenco degli istituti statali dotati di autonomia si è esteso fino a 40 unità.

³ Per semplicità usiamo il termine «musei» con riferimento all'intero sistema degli istituti culturali (luoghi di cultura), che comprende musei e gallerie, parchi e aree archeologiche, monumenti.

⁴ Il *dataset*, contenuto in un foglio Excel, è consultabile su https://uniroma3-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/mcausi_os_uniroma3_it/Documents/banca%20dati%20musei%20autonomi/dataset%20musei%20autonomi.xlsx?d=weddf3348c01a4fba9c0defe09927f14b&csf=1&web=1&e=OzAsBu.

⁵ Sei istituti museali che hanno acquisito l'autonomia nel 2020 sono stati esclusi dall'analisi (Museo nazionale archeologico di Cagliari, Parco archeologico di Sibari, Palazzo reale di Napoli, Museo nazionale d'Abruzzo, Museo nazionale di Matera, Pinacoteca nazionale di Bologna). Durante il 2019 la Galleria dell'Accademia di Firenze è entrata a far parte del perimetro delle Gallerie degli Uffizi; noi abbiamo mantenuto separati i due istituti, ricostruendo per ciascuno i dati consuntivi 2019 precedenti alla fusione. Ci sono quattro musei i cui rendiconti di bilancio, nonostante gli obblighi in materia di trasparenza amministrativa, non sono disponibili sui siti web (Parco archeologico di Ostia antica, Palazzo Venezia, Biblioteca e complesso dei Girolamini, Galleria nazionale dell'Umbria - quest'ultima ha pubblicato il bilancio del 2017 ma non quelli successivi). Abbiamo escluso dall'analisi il Parco archeologico dell'Appia antica, che non ha reso pubblico il bilancio 2019 e che in ogni caso in seguito allo scorporo dalla precedente Soprintendenza archeologica romana è al centro di complesse situazioni di dare-avere con la stessa Soprintendenza nonché con il

Parco archeologico del Colosseo. I dati di bilancio del Parco del Colosseo, l'istituto culturale più visitato in assoluto in Italia, sono stati depurati da queste partite. Sempre con riguardo al Parco del Colosseo, il cui primo bilancio è del 2018, i ricavi da bigliettazione 2017 sono stati stimati sulla base del numero di ingressi di quell'anno mentre per tutti gli altri numeri di bilancio si fa riferimento come anno di partenza al 2018. Abbiamo infine escluso il Museo della Civiltà, che è stato chiuso per lavori di ristrutturazione lungo gran parte del triennio.

⁶ I ricavi sono costituiti dagli accertamenti definitivi delle entrate di competenza, così come registrati nei prospetti di Rendiconto finanziario gestionale annuale ex DPR 97/2003, ai sensi della circolare MEF 27/2015. I contributi pubblici correnti sono registrati nell'unità previsionale di base (UPB) 1.2, quelli di origine UE in una voce dell'UPB 1.3.4. I ricavi da biglietteria sono contenuti in una voce dell'UPB 1.3.1 la cui denominazione numerica cambia fra i diversi rendiconti. I ricavi da servizi e da beni sono registrati nel resto dell'UPB 1.3.1 e nella 1.3.2. I ricavi da donazioni e sponsorizzazioni trovano evidenza in una voce dell'UPB 1.3.4 la cui denominazione numerica cambia fra i diversi rendiconti. Le altre entrate correnti sono rinvenibili nel resto dell'UPB 1.3.4 e nella 1.3.3. I contributi pubblici per investimenti sono registrati nell'UPB 2.2 con l'esclusione di una voce (2.2.4.007) dove sono evidenziati i contributi privati. Non abbiamo tenuto conto delle UPB 3 e 4 (gestioni speciali e partite di giro).

⁷ I dati sugli ingressi sono di fonte Sistan-MiC (Visitatori e introiti di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali).

⁸ Le spese sono costituite dagli impegni di competenza, così come registrati nei prospetti finanziari indicati nella precedente nota 6. Quelle che in tabella 4 abbiamo chiamato spese correnti di funzionamento sono la somma dei costi registrati nelle UPB 1.1 (funzionamento e acquisto di beni e servizi) e 1.2.1 (prestazioni istituzionali). I trasferimenti sono la voce 1.2.2. Le altre spese correnti della tabella 4 corrispondono al resto dell'UPB 1.2 nonché agli accantonamenti al fondo di riserva e al fondo rischi e oneri. Le spese per investimenti sono quelle del titolo II (UPB 2.1 e 2.2). Non abbiamo tenuto conto delle partite di giro e dei pagamenti in conto terzi.

⁹ Dalla lettura delle note integrative ai bilanci e delle relazioni dei collegi dei revisori (quando disponibili) si ha l'impressione che l'autonomia sia stata, fra l'altro, utilizzata per risolvere annosi contenziosi, soprattutto in alcuni grandi istituti museali come Colosseo, Pompei e Uffizi. Nel caso del Colosseo il contenzioso riguardava non solo i rapporti con imprese esterne ma anche le modalità di riparto delle risorse per investimenti fra le diverse entità nate in seguito alla «scissione» della preesistente Soprintendenza archeologica con la creazione del Parco archeologico del Colosseo e di quello dell'Appia Antica.

¹⁰ La retribuzione lorda unitaria nel comparto beni culturali (fonte RGS) è di 31 mila 400 euro. Utilizzando il rapporto fra redditi da lavoro dipendente e retribuzioni lorde nella pubblica amministrazione (fonte contabilità nazionale Istat) il costo per dipendente al lordo degli oneri sociali può essere stimato in 44 mila 900 euro. I dipendenti nei 28 musei del *dataset* sono circa 3 mila, con punte massime a Pompei (circa 440), negli Uffizi (circa 360) e nella Reggia di Caserta (circa 220).

¹¹ La spesa per il personale nei sei musei «autosufficienti» è 51 milioni. Nei rimanenti musei l'avanzo corrente di amministrazione è 21 milioni e il costo del personale è 82 milioni, quindi il fabbisogno che i contributi pubblici dovrebbero coprire è 61 milioni.

¹² La Fondazione Museo Egizio, il Consorzio Residenze Reali Sabaude e la Fondazione MAXXI hanno come socio fondatore il MiC insieme alle istituzioni regionali e locali e a soci privati. Nella Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE) il Comune di Venezia è l'unico socio fondatore. Le gestioni autonome di questi istituti museali hanno più di dieci anni di vita: la Fondazione Museo Egizio è stata costituita nel 2004, il Consorzio Residenze Sabaude e la Fondazione MUVE nel 2008, la Fondazione MAXXI nel 2009.

¹³ I dati riportati nel grafico 1 e nella tabella 6 provengono dal *Rapport d'activité* 2019 del Louvre e dai bilanci dell'anno fiscale 2018-2019 del British Museum e del NY Metropolitan Museum of Art.

¹⁴ Al pari di tutte le grandi istituzioni non profit statunitensi il Metropolitan possiede un ingente patrimonio finanziario (3,7 miliardi di dollari USA) che nell'ultimo anno fiscale precedente alla pandemia ha generato redditi pari al 21 per cento del totale delle entrate.

¹⁵ Nel grafico 6 non vengono considerati due *outlayers*, i Musei reali di Torino e il Museo nazionale romano.

¹⁶ Per i dati relativi ad arrivi e presenze turistiche è stata utilizzata la rilevazione Istat "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi".