



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Gruppo di Studio e Attenzione
dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA)*

*“Politiche e management del Patrimonio Culturale
nelle diverse prospettive del valore.
Strumenti e metodi di misurazione e valutazione”*

Pavia, April 2012

N. 1/2012

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



Pavia University Press

Gruppo di Studio e Attenzione dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA)

“Politiche e management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore. Strumenti e metodi di misurazione e valutazione”

Il Gruppo di Studio e Attenzione dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale che si è occupato del tema in oggetto si è posto come obiettivo l'analisi delle modalità attraverso le quali le istituzioni culturali e il patrimonio culturale diffuso sul territorio possono essere opportunamente “valorizzati”.

Questo termine assume significato considerando una pluralità di ambiti di osservazione e coniugando i profili economici con quelli culturali in senso stretto e con quelli di volta in volta rilevanti - sociali, etici, estetici, ... Di fatto, l'effetto economico generato dalla “valorizzazione” non può essere disgiunto dagli altri, specialmente da quello culturale, che comprende elementi valoriali di base del tessuto personale e sociale, quali l'identità, il senso di appartenenza, la conoscenza della storia, il legame intergenerazionale, il potenziamento del capitale culturale personale e il miglioramento della qualità di vita, il rafforzamento stesso delle possibilità di salvaguardare il *cultural heritage* e, conseguentemente, di promuovere forme di sviluppo sostenibile.

Si tratta di valori-obiettivo recepiti ed esplicitati nella Costituzione e perciò costitutivi della mission delle istituzioni pubbliche e private cui sono attribuite o che volontariamente si danno carico della valorizzazione.

Al loro conseguimento gli studi dovrebbero essere dunque orientati con maggiore intensità e approfondimento rispetto a quanto non accade in altri Paesi, nei quali, peraltro, il *cultural heritage* e i connessi istituti sono comunque riconosciuti come beni meritori.

Muovendo da questi assunti, gli studi di economia aziendale e di management - che si vorrebbero potenziare nel nostro Paese in materia di “beni culturali” propriamente intesi nella loro qualificante accezione antropologica e *place and time specific* - possono apportare un notevole contributo all'ambiente internazionale, soprattutto occupandosi

della possibilità di generare il maggior valore economico insieme e in conseguenza del valore sociale e non in alternativa ad esso, indagando e misurando la concomitanza rilevabile in questo settore fra esternalità e internalità rispetto alle pubbliche organizzazioni, trattando la qualità pubblica dei beni e delle connesse organizzazioni quale opportunità anziché quale vincolo.

Da sempre e tanto più in questa stagione della economia della conoscenza gli elementi valoriali citati assumono dunque rilevanza economica e sono compresi nel sistema dei valori intangibili, fondamentale nel determinare il grado di attrattività di fenomeni materiali e fenomeni immateriali, di un'istituzione culturale o di un territorio

In tale prospettiva il contributo italiano alla comunità internazionale interessata al management culturale farebbe per altro leva sul vantaggio competitivo maturato specialmente da noi e in Francia a partire dagli anni '60-'70 del secolo scorso particolarmente per le innovazioni concettuali verificatesi nell'ambito delle scienze storiografiche e sociali.

Altro importante contributo dovrebbe poter consistere nella formulazione di un lessico tecnico (e connessi paradigmi) inequivoco, onde arginare la babele che fin qui compromette l'efficacia di molti studi e lo sviluppo di un fattivo confronto in seno alla comunità scientifica.

La ricerca del Gruppo di Studio e Attenzione si è focalizzata sulle politiche e sui sistemi di management del patrimonio riferiti sia a singole istituzioni, sia a sistemi culturali complessi diffusi su un territorio.

Per sviluppare l'analisi in oggetto in un'ottica aziendale si è ritenuto opportuno condensare gli aspetti sui quali congiuntamente indagare e valutare le dinamiche di “valorizzazione” in quattro *framework*: *governance*, misurazione, rendicontazione, prodotto/processo.

Alla fase di definizione condivisa dei framework è seguita una loro prima applicazione, inquadrabile in una architettura di ricerca transdisciplinare, in cui studiosi del gruppo hanno affrontato vari temi di ricerca, per la produzione di una base conoscitiva utile al fine di definire politiche e sistemi di management per le istituzioni culturali e per il patrimonio culturale diffuso sul territorio e di progettare sistemi di misurazione e di comunicazione adeguati e coerenti.

Numerosi sono stati gli studiosi che hanno aderito a questo Gruppo di Studio e Attenzione e altrettanto numerose sono state le ricerche condotte, alcune delle quali sottoposte poi a doppio referaggio e alla valutazione del Consiglio Direttivo dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale ai fini della loro pubblicazione.

Dal punto di vista metodologico ogni singolo lavoro, partendo da precise domande di ricerca formulate coerentemente con il *framework* di riferimento, contiene alcune risposte nonché considerazioni interpretative e/o diagnostiche.

Nello specifico, la ricerca ha mirato a validare o mettere in discussione i *framework* attraverso l'analisi di casi relativi a musei, teatri, biblioteche, parchi e patrimonio culturale diffuso.

A seguito di una procedura di doppio referaggio sono stati selezionati sedici contributi realizzati da 22 autori, così distinti fra i *framework*: *governance* (4), misurazione e valutazione (4+1), rendicontazione (3), prodotto/processo (4).

Dal lavoro svolto emerge uno scenario nel quale la cultura aziendale appare poco presente all'interno delle istituzioni operanti nel settore culturale. Dalla visione complessiva delle ricerche effettuate risultano, infatti:

- modelli di *governance* frammentati ed incoerenti con le caratteristiche di un sistema culturale diffuso;
- sistemi di finanziamento orientati più alla quantità che non alla qualità ed ai risultati;
- approcci di marketing spesso impropri e inefficaci rispetto alle caratteristiche dei prodotti culturali;
- sistemi di misurazione di tipo burocratico, incapaci di evidenziare il valore pubblico creato ed inadeguati a supportare i processi decisionali;
- processi di rendicontazione ancora molto deboli, di tipo auto-referenziale e privi di comparazioni temporali o spaziali.

I lavori del Gruppo di Studio e Attenzione dell'AIDEA hanno messo in luce tali aspetti, nella consapevolezza dell'importanza della cultura aziendale per una adeguata valorizzazione sociale e, conseguentemente, di mercato del patrimonio culturale del nostro Paese.

Coerentemente con la missione e con la linea editoriale di questa rivista, nel presente volume sono presentati i risultati delle analisi condotte dal Gruppo di Studio e Attenzione dell'AIDEA riferiti al *framework* "rendicontazione".

In sintesi, questo *framework* sottende l'assunto che la rendicontazione nelle istituzioni culturali è volta, oltre che a costruire una conoscenza solida e condivisa della loro gestione:

- a favorire il coinvolgimento e la collaborazione su cui si regge il loro tessuto organizzativo;
- a diffondere informazioni atte a consentire la loro valutazione e a conquistare l'apprezzamento del loro operare;
- a conseguire la condivisione dei loro valori e dei loro fini da parte degli attori sociali, quindi la loro legittimazione.

Per conseguire questi obiettivi ogni unità deve avvalersi di adeguati strumenti.

La ricerca svolta su questo tema ha messo in evidenza che gli strumenti più utilizzati corrispondono a quelli richiesti obbligatoriamente dalla specifica veste giuridica assunta dall'istituzione e molto spesso si esauriscono in essi. I correlati sistemi informativi e di misurazione, che ne costituiscono l'indispensabile supporto, fondano le loro radici quasi esclusivamente su grandezze quantitative, monetarie e non, trascurando quelle qualitative. Dal quadro tracciato si può dedurre che l'atteggiamento prevalente nei riguardi degli strumenti di rendicontazione sembra ispirato alla "logica dell'adempimento", piuttosto che alla consapevolezza della necessità di una coinvolgente adesione culturale ad un disegno di cambiamento.

Alcune disposizioni (la normativa che disciplina gli enti locali, i decreti e le circolari del Ministero per i beni e le attività culturali, le proposte e le linee guida rivolte ad organizzazioni non profit) che hanno per oggetto direttamente o indirettamente realtà culturali hanno introdotto precise modalità di rendicontazione, imprimendo una direzione apprezzabile in termini di dovere e responsabilità informativa. Nella pratica, talvolta, questa si è tradotta nella misurazione e comunicazione dell'efficacia culturale e sociale prodotta. Questa tendenza è certamente positiva: essa corrisponde a suggerimenti largamente presenti nella letteratura internazionale. Ma va rilevato che, di norma, gli sforzi intrapresi in questo senso presentano ancora il limite di focalizzarsi su specifici eventi, piuttosto che riflettere un approccio sistemico e sistematico alla rendicontazione.

Va però sottolineato che in alcune istituzioni culturali esaminate i fenomeni indagati risultano indiscutibilmente deboli. Infatti, sul fronte della misurazione risulta parziale la rilevazione dei valori finanziari, carente o assente quella dei valori economici, molto trascurata quella degli aspetti culturali e sociali: ne consegue un processo di rendicontazione e di comunicazione davvero scoraggiante in quanto manca una suf-

ficiente documentazione e quella esistente non viene trasmessa agli *stakeholder*.

In altre istituzioni si osserva una situazione più positiva, che può essere meglio delineata distinguendo la rendicontazione verso gli operatori interni da quella rivolta agli interlocutori esterni, anche se talvolta esse presentano alcuni tratti comuni.

La prima sembra sufficientemente adeguata. Tuttavia, i suoi contenuti spesso non riflettono una logica strategica e di ricerca di miglioramento, ma intendono solo testimoniare l'”esecuzione” delle attività gestionali.

Quella diretta verso l'esterno risente in genere di carenze generali del sistema informativo. Si avverte l'esigenza di un potenziamento di tale sistema, soprattutto riguardo alla misurazione dei risultati conseguiti (intesi essenzialmente come impatto sociale). Inoltre, le “relazioni sulla gestione”, laddove compilate, sono per lo più auto-referenziali; esse non usano e non consentono comparazioni nel tempo e nello spazio. Di conseguenza, le aspettative conoscitive dei vari portatori di interessi restano inappagate o soddisfatte solo parzialmente. Come conseguenza ulteriore, la comunicazione verso l'esterno rimane di tipo unilaterale e quindi insufficiente per creare feconde interazioni sociali. Questa carenza è particolarmente negativa, perché sottende la rinuncia ad utilizzare il dialogo con gli *stakeholder* come fondamentale strumento di creazione di conoscenza organizzativa.

Va considerato in particolare che in Italia i musei, i siti archeologici, i teatri, le biblioteche, i parchi, ..., pur svolgendo attività a diretto impatto sociale, non redigono quasi mai documenti quali il bilancio sociale, il bilancio di missione, l'*annual report* o altri simili. Sono veramente rarissime eccezioni le unità che li predispongono con continuità, dimostrando così di voler attivare uno stretto rapporto con i propri *stakeholder*.

In questo volume della rivista sono pubblicati tre articoli frutto della ricerca del GSA. Di questi, uno riguarda le Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli Museali ed un altro il Consorzio Teatro Pubblico Pugliese, due realtà dotate di sistemi di informazione e di comunicazione. Tuttavia, l'analisi di entrambi questi casi induce ad osservare che la presenza di tali sistemi è condizione necessaria, ma non sufficiente a segnalare l'esistenza di efficaci relazioni di *accountability*.

In essi appaiono forti la sollecitazione ad un'apertura verso gli *stakeholder* e la motivazione ad avvertire nei loro confronti una responsabilità informativa. Tuttavia, finora la loro risposta è stata solo parzialmente positiva.

Infatti, mentre il rapporto che li lega ai soggetti istituzionali è abbastanza curato, quello che li unisce agli altri interlocutori sociali e culturali manifesta ancora molte debolezze.

Invece, a tutti i portatori di interesse le istituzioni culturali devono dimostrare la bontà e la qualità del loro operato, stabilendo con essi un dialogo da cui emergano con chiarezza le aspettative soddisfatte e quelle deluse. Il raggiungimento di questo obiettivo richiede ancora una consistente evoluzione, che, per certi versi, sembra realizzabile, per altri meno. Fattori che a tal fine si dimostrano determinanti sono sempre la sensibilità e la competenza del personale, condizionati dal clima organizzativo.

Il terzo articolo esamina i rapporti fra i teatri dal vivo e una categoria di portatori di interessi che ricopre un ruolo rilevante: i finanziatori.

I finanziatori pubblici – che operano a livello centrale e periferico; nel caso specifico si tratta della Regione Emilia Romagna – sono considerati *stakeholder* primari. Di conseguenza, il sistema di rendicontazione delle istituzioni culturali che ad essi si rivolge risulta costruito sulla base delle informazioni da loro richieste.

Con riguardo al caso studiato, i meccanismi di attribuzione dei finanziamenti si fondano su dati elaborati dalla Regione Emilia Romagna e forniti dai teatri, che di fatto si impegnano a trasmettere solo quelli funzionali a tale scopo. Ne deriva che i sistemi di rendicontazione dei teatri sono calibrati quasi unicamente sulle esigenze espresse a livello regionale, trascurando quelle degli altri interlocutori sociali. Si constata dunque che i processi di comunicazione sono subordinati alle richieste di finanziamento inoltrate alla Regione; mentre non viene presa in considerazione l'eventualità di costruire, anche attraverso la rendicontazione, percorsi progettuali con altri soggetti. Tuttavia, dal lavoro emerge che il set di indicatori utilizzato dalla Regione costituisce un primo passo nella direzione della valutazione complessiva della *performance*, la quale potrà essere effettuata solo se supportata da un efficace flusso di comunicazioni che i teatri sapranno alimentare.

In generale, e i tre casi esaminati lo confermano, è necessaria un'apertura culturale estesa ai tanti *stakeholder* – e non solo a qualche interlocutore primario –; apertura che testimoni in modo evidente la presenza di una sentita responsabilità sociale nei loro confronti.

Comitato di indirizzo:

Elio Borgonovi, Fabio Donato, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Anna Merlo, Massimo Montella, Fulvia Rocchi, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.