

Indice

- p. 11 Nota al testo
13 Introduzione
- 17 Capitolo 1
Il sistema culturale italiano e musei come aziende
1.1. Lo scenario culturale italiano: un patrimonio attrattivo, 18
1.2. Il museo e il suo essere azienda: il contributo degli studi per una sua definizione, 31
1.3. Avvicinare i musei alle pratiche di gestione, 55
- 65 Capitolo 2
Riforme e pubblica amministrazione. Prospettive di analisi per il settore pubblico
2.1. *L'institutional perspective*, 66
2.2. *La transformative perspective*, 69
2.3. *L'agent theory perspective*, 71
2.4. *L'innovation perspective*, 73
2.5. *La cultural theory perspective*, 76
2.6. *L'interpretative perspective*, 77
2.7. Introduzione alla *change management perspective*, 78
- 83 Capitolo 3
Il cambiamento e la sua gestione nel settore pubblico
3.1. Definire il cambiamento nelle organizzazioni, 84
3.2. Identificare il cambiamento attraverso i principali fattori distintivi, 88
3.3. Le aree di analisi del cambiamento, 93

- p. 121 **Capitolo 4**
Definire i modelli di gestione del cambiamento
4.1. I modelli di *change management*, 121
4.2. *Change management* nelle pubbliche amministrazioni, 127
4.3. Il processo di cambiamento nel settore pubblico: tra strategie e cultura aziendale, 133
- 137 **Capitolo 5**
L'evoluzione del Ministero della Cultura. Tra processi di riforma e cambiamento
5.1. I processi di cambiamento ed evoluzione normativa del Ministero della Cultura: un'analisi storica, 137
5.2. L'organizzazione del Ministero ante riforma del 2014, 151
5.3. La riorganizzazione del MiBACT del 2014: il nuovo assetto istituzionale, 152
5.4. Il cambiamento nel Ministero e l'impatto sui musei: oltre una lettura del testo giuridico, 171
- 181 **Capitolo 6**
La gestione del cambiamento nei musei autonomi. Un'analisi
6.1. Il processo di ricerca, 181
6.2. L'autonomia e l'introduzione al cambiamento organizzativo, 187
6.3. Autonomia sì, ma senza risorse: la voce dei musei, 191
6.4. L'autonomia manageriale: l'importanza di una cultura aziendale, 198
6.5. Verso una gestione di successo del cambiamento nei musei autonomi, 206
- 217 **Conclusioni**
231 **Bibliografia**

Nota al testo

Con il decreto legge 31 maggio 2014 e, successivamente, con il d.p.c.m. 29 agosto 2014, n. 171 si è dato avvio a una riforma di carattere strutturale per quello che, allora, era il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. L'intento era di consentire una nuova riorganizzazione del MiBACT in risposta a esigenze di riordinamento e snellimento dell'apparato amministrativo-burocratico relativo alla gestione del patrimonio culturale italiano. L'intervento riformistico è stato rivolto in modo preponderante al cambiamento del sistema museale e della sua gestione con un considerevole processo di trasformazione dei "grandi musei" che sono stati designati ad autonomia speciale. Si è trattato di quella che gli studi nel settore pubblico hanno definito come "disaggregazione strutturale", attuata nell'intento di rendere le unità da un lato indipendenti, attuando una separazione tra le funzioni di tutela e valorizzazione, dall'altro di fare in modo di renderle più gestibili. In quest'ottica si è apportato un duplice cambiamento di cui uno di taglio istituzionale e un altro di tipo manageriale che riguarda, in modo specifico, una selezione di strutture museali a cui è stata conferita autonomia organizzativa, tecnico-scientifica e finanziaria.

Pertanto, il volume si focalizza sull'analisi della gestione del cambiamento nelle organizzazioni pubbliche e, nello specifico, di quelle museali statali con un'analisi dell'impatto dell'introduzione delle logiche manageriali e di *accounting* a seguito della riforma del 2014. Ne deriva l'elaborazione di un modello di

change management applicato a specifiche strutture museali, non mancando di rilevare, oltre che la modifica delle modalità di gestione, anche percezioni, azioni e, talvolta, forme di resistenza al cambiamento.

Introduzione

Nel 2014 il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) è stato interessato da una nuova riorganizzazione in risposta a esigenze di riordino e snellimento dell'apparato amministrativo-burocratico relativo alla gestione del patrimonio culturale italiano.

La riforma Franceschini, così denominata dal nome dell'allora ministro, apporta elementi di novità dando attuazione a proposte di gestione del patrimonio culturale che, anni addietro, erano già state avanzate dalla comunità scientifica di riferimento, tanto che coloro che ne fanno parte ribadiscono che non si è innanzi a nessuna invenzione, ma di fronte a una presa di coscienza della necessità di provare a rilanciare la cultura e le politiche culturali del Belpaese.

Da questo punto di vista la riforma si inserisce in un contesto che vede la cultura ritornare all'attenzione delle politiche europee e nazionali, dove ampio è stato ed è lo sforzo di puntare verso un'analisi di impatto di questo settore sul piano sociale ed economico dei territori. Gli studi di settore sul piano internazionale e nazionale (ad esempio Commissione europea, Fondazione Symbola, Ernst & Young, solo per citarne alcuni) rivelano quanto il settore culturale e creativo, siano ormai volano di sviluppo e di crescita culturale, sociale, economica con una forte incidenza sulla produttività e sull'occupazione, in controtendenza con alcuni settori che nei recenti anni hanno registrato una recessione causa un indebolimento della crescita dell'economia globale. Dunque, si considera

la cultura come capitale su cui investire e su cui tornare a investire per il rilancio dei Paesi.

In Italia il sistema culturale è fortemente connesso a modelli di gestione statale, in un regime ancora di scarsa autonomia non solo per i musei, ma per il comparto in generale, nelle logiche di estendere il discorso anche a biblioteche e archivi. Da qui l'obiettivo della riforma è stato quello di puntare su di una spinta riorganizzativa volta alla semplificazione e allo snellimento delle funzioni e dei compiti, nella prospettiva di rilanciare il settore museale ancorato a un sistema che gli impediva di porre in atto un'apertura verso nuove forme strategiche di valorizzazione e fruizione. Come scritto da Manacorda (2018): «le progressive spallate impresse da Dario Franceschini hanno investito un'amministrazione pubblica stremata non solo per la già ricordata cronica riduzione di risorse e il mancato turnover, ma per una mancanza di idee, che non fossero la riproposizione di un modello di tutela che, se aveva funzionato cento anni fa, aveva perso da tempo la capacità di incidere nella società italiana del XXI secolo».

Quindi, sebbene non scevro di critiche, l'intervento riformistico è stato rivolto in modo preponderante al cambiamento del sistema museale e della sua gestione, ricalcando in parte il modello francese, e portando a un'azione di decentramento tra il centro ministeriale e la periferia costituita dai musei e dalle soprintendenze. Si è trattato di quella che gli studi nel settore pubblico hanno definito come disaggregazione strutturale, attuata nell'intento di rendere le unità da un lato indipendenti, con una separazione tra le funzioni di tutela e valorizzazione, dall'altro di fare in modo di renderle più gestibili. In quest'ottica si è approntato un duplice cambiamento di cui uno di taglio istituzionale e un altro di tipo manageriale che riguarda, in modo specifico, una selezione di strutture museali a cui è stata conferita autonomia organizzativa, tecnico-scientifica e finanziaria.

Nell'ottica di comprendere la valenza dell'autonomia, elemento tra i più dibattuti e fondamentali intorno a cui ruota la riforma,

diremo che essa viene introdotta nel settore pubblico in generale nell'ottica di (Borgonovi 1996):

- responsabilizzare le realtà che ne fanno parte sui risultati da raggiungere;
- introdurre figure dirigenziali con ruolo di manager sui cui ricade altrettanto la responsabilità della performance dell'organizzazione;
- attivare il cosiddetto controllo sociale da parte degli *stakeholder*;
- avviare queste realtà verso il confronto con altri soggetti, nelle logiche di applicazione di meccanismi di mercato.

L'autonomia museale costituisce uno dei punti cardine che rientra sotto la voce cambiamento, trasformazione o, semplicemente, riforma. L'aspetto del cambiamento ha di per sé una natura dinamica che implica un mutamento di condizione che, a sua volta, porta a interrogarsi sulle motivazioni per cui si intende intervenire su di un sistema per cambiarlo, su quali sono gli aspetti su cui si intende intervenire, sull'equilibrio del sistema che, inevitabilmente, varia o si interrompe. L'analisi della letteratura sul *change management* ha rivelato una ridotta attenzione riguardo gli aspetti del cambiamento declinati e gestiti nel settore pubblico soprattutto e, ancor di più, in ambito culturale-museale. Non solo, diversi sono gli studi che si sono basati solamente su di un'analisi del contesto in cui si verifica il cambiamento o del contenuto dello stesso, ponendo scarsa enfasi su come le caratteristiche e i *driver* del cambiamento possano influenzare i processi di trasformazione nelle organizzazioni pubbliche.

Nel tentativo di sintetizzare i presupposti iniziali di partenza si è inteso comprendere: le motivazioni che hanno spinto all'introduzione di una riforma strutturale e riorganizzativa del MiBACT (contesto); i fattori di innovazione contenuti nel testo di riforma come determinanti di cambiamento (contenuto); la possibilità per i fattori di innovazione di avere riscontro nella pratica (resistenze); le modalità di gestione del cambiamento (leadership e risultati).

Ciò ha comportato una duplice analisi in cui da un lato si ha riscontro delle principali implicazioni gestionali della riforma, con i limiti di attuazione, dall'altro le modalità di intervento nella gestione del cambiamento introdotto nei musei. Il tutto si potrebbe dire unito da un legame che va dal limite all'opportunità e viceversa. Si è affrontato uno studio di carattere trasversale che ha interessato le discipline e l'analisi del settore pubblico, della giurisprudenza e del management delle aziende culturali, ponendosi in un'ottica multidisciplinare. L'articolazione del lavoro segue una struttura in sei capitoli a cui si aggiungono le conclusioni, dove i primi quattro sono di inquadramento teorico, mentre i restanti pertinenti all'analisi empirica.

Il primo capitolo è di inquadramento generale riguardo il settore pubblico (e delle realtà culturali che vi afferiscono) con evidenza dei processi riformistici che lo hanno attraversato. Nel secondo si amplia il tema sulle prospettive di analisi teorica con cui le riforme del settore pubblico possono essere analizzate, introducendo la prospettiva del *change management* sulla cui base verrà impostato l'impianto teorico della ricerca. I capitoli tre e quattro sono focalizzati l'uno sull'introduzione del concetto di cambiamento e dei modelli di *change management* mentre, l'altro, è una review della letteratura volta a comprendere l'indirizzo degli studi accademici. Il capitolo cinque affronta il tema dei processi di riforma e cambiamento che hanno interessato il MiBACT, con un focus di approfondimento sulla riforma Franceschini, mentre nel capitolo sei segue la metodologia della ricerca individuando le fasi del processo di studio e, ricorrendo a interviste e analisi documentale, si affronta *in primis* lo studio e l'analisi del tipo di cambiamento introdotto dalla riforma nelle sue spinte innovative e nei limiti ancora stringenti e, successivamente, ci si focalizza sull'analizzare le fasi di gestione delle condizioni di cambiamento considerate di successo. Nelle *Conclusioni* si presenta il modello di analisi che coniuga le fasi del cambiamento con quelle della gestione del cambiamento nel settore pubblico, ponendosi come sintesi dei risultati di ricerca.