

COLLANA di AZIENDE PUBBLICHE

IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

Antonio Maticena è Professore Ordinario di Ragioneria generale ed applicata (Corso progredito) dell'Alma Mater-Università di Bologna, dove ha insegnato a partire dal 1978.

Nella Facoltà di Economia e Commercio, oggi Scuola di Economia e Management, ha promosso e presieduto il Corso di Diploma Universitario in Economia e amministrazione delle imprese (sede di Rimini), il Corso di Laurea in Economia e commercio, il Corso di Laurea Triennale in Economia e professione ed il Corso di Laurea Magistrale in Economia e professione. Dal 2007 al 2018 ha diretto il Master Universitario di primo livello in Economia della cooperazione, facendo parte della Commissione di consulenza scientifica dell'A.I.C.CO.N. (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non-profit) di Forlì. Durante questo periodo ha anche collaborato allo sviluppo della Laurea Magistrale in Management dell'economia sociale (sede di Forlì).

È socio dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale di cui è stato Presidente del Collegio dei revisori e membro del Consiglio direttivo. Ha presieduto il Comitato scientifico della casa editrice CLUEB e ha fatto parte di molteplici comitati scientifici di riviste e case editrici tra le quali si segnalano le riviste Non profit, di cui è stato Co-direttore, Impresa sociale e Azienda Pubblica. Attualmente dirige la Collana "Aziende pubbliche ed imprenditorialità sociale" edita per i tipi di Franco Angeli.

È autore di oltre centotrenta pubblicazioni che si concentrano principalmente sulle tematiche del bilancio d'esercizio e del bilancio sociale, delle imprese cooperative e imprese sociali, della responsabilità e accountability delle imprese profit e non profit.

Per i suoi studi in tema di responsabilità sociale e cooperazione il 10 novembre 2014 viene insignito del titolo di Doctor Honoris Causa dalla New Bulgarian University di Sofia.

 **FrancoAngeli**
La passione per le conoscenze

€ 42,00 (U)

ISBN 978-88-351-1727-8



9 788835 117278

377.2.2

M.G. BALDARELLI, M.M. MATTEI

LIBER AMICORUM PER ANTONIO MATAACENA



LIBER AMICORUM PER ANTONIO MATAACENA

cura di
Maria-Gabriella Baldarelli, Marco Maria Mattei

COLLANA di
AZIENDE PUBBLICHE
e
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

COLLANA di
AZIENDE PUBBLICHE
e
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

LIBER AMICORUM PER ANTONIO MATACENA

cura di
Maria-Gabriella Baldarelli, Marco Maria Mattei

COLLANA di

AZIENDE PUBBLICHE
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

Coordinatore scientifico: Antonio Maticena.

Comitato scientifico: Michele Andreas, Luca Anselmi, Elio Borgonovi, Eugenio Caperchione, Fabio Donato, Giorgio Fiorentini, James Guthrie, Davide Maggi, Giuseppe Marcon, Marco Meneguzzo, Alex Murdoch, Riccardo Mussari, Aldo Pavan, Gianfranco Rusconi, Barbara Sibillio Parri, Stefano Pozzoli, Paolo Ricci, Marcantonio Ruisi, Claudio Travaglini, David W. Young, Antonello Zangrandi.

Comitato editoriale: Maria Gabriella Baldarelli, Federica Bandini, Mara Del Baldo Sabrina Gigli, Giacomo Manetti, Angelo Paletta.

Nasce una nuova Collana di Studi economico-aziendali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono affermate a livello internazionale.

La Collana si propone di valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa), contributi che:

- presentino caratteristiche di originalità, sia dal punto di vista metodologico che scientifico;
- forniscano modelli interpretativi e strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuiscano all'elaborazione delle policy necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche, nell'attuale situazione di crisi economica che sembra non avere fine.

Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di accountability in termini di sostenibilità economica, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente. L'obiettivo che questa Collana persegue è quello di proporre, in modo rigoroso, i risultati di elaborazioni e di ricerche che formino e aiutino i manager del settore pubblico e del non profit a gestire in modo efficace e trasparente le loro organizzazioni.

Questa Collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare.

Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non consentendo di valorizzare quei driver che sempre più sono motore di un nuovo svi-

luppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali.

Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Infine questa Collana trova un suo preciso punto di riferimento nel nuovo corso di Laurea magistrale in Management dell'economia sociale della Scuola di economia, management e statistica dell'Università di Bologna.

I Coordinatori della Collana e il Comitato scientifico garantiranno il rispetto del processo di referaggio anonimo. Sarà loro cura effettuare una prima valutazione della proposta di pubblicazione, considerando la coerenza con gli scopi editoriali della Collana. Il Comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di double blind review.

I membri del Comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del Comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).

La Collana si articola in due sezioni: la Sezione *Monografie* e la Sezione *Orientamenti e proposte*. Solo i testi della sezione *Monografie* sono sottoposti a referaggio.

LIBER AMICORUM PER ANTONIO MATACENA

cura di
Maria-Gabriella Baldarelli, Marco Maria Mattei

COLLANA di

e AZIENDE PUBBLICHE
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

INDICE

Introduzione	pag.	9
Leva calcistica del 2002	»	11
Gli autori	»	13
1. Verso un modello di rendicontazione integrata per le aziende non profit , di <i>Michele Andreaus</i>	pag.	17
2. La traduzione dei bilanci espressi in valuta estera secondo l'importazione dell'International Accounting Stardard Board. Alcune considerazioni critiche , di <i>Paolo Andrei e Pier Luigi Marchini</i>	»	32
3. Dal business della sostenibilità alla sostenibilità del business , di <i>Simona Arduini</i>	»	50
4. Ciao, prof. Maticena , di <i>Ombretta Argazzi</i>	»	60
5. Accountability delle cooperative in tema di sostenibilità e sicurezza alimentare: l'esperienza di CAMST , di <i>Selena Aureli, Mara Del Baldo e Paola Demartini</i>	»	61
6. La continuità azienda tra tradizione e innovazione: un tassello verso un nuovo paradigma? , di <i>Maria Gabriella Baldarelli e Patrizia Petrolati</i>	»	77
7. Mission, governance e accountability delle società benefit , di <i>Federica Bandini e Magalì Fia</i>	»	94
8. Il capitale digitale intellettuale come asset strategico per la creazione di valore , di <i>Monica Bartolini e Riccardo Silvi</i>	»	111
9. Innovazione digitale e intelligenza artificiale. Implicazioni sulla corporate governance e sui costi sociali , di <i>Paolo Bastia</i>	»	119
10. L'invettiva contro Tiro (Isaia 23): condanna e redenzione di un'economia mercantile , di <i>Guido Benzi</i>	»	131

11. Da Patacca a King Maker , di <i>Umberto Bocchino</i>	pag.	146
12. Egoismo-altruismo: un nuovo equilibrio per l'economia , di <i>Elio Borghonovi</i>	»	150
13. Mataciotto, la Pallacorda Aurea e l'Alma Mater , di <i>Marco Buticchi</i>	»	159
14. Fondazioni di comunità e raccolta delle donazioni: quali i fattori trainanti? , di <i>Bettina Campedelli, Chiara Leardini</i> e <i>Gina Rossi</i>	»	164
15. Il patrimonio culturale immateriale come sito UNESCO. Il caso della spiaggia di Riccione , di <i>Guido Candela</i> e <i>Maurizio Mussoni</i>	»	174
16. Lettera a Antonio Maticena , di <i>Nives Carlini Cuttin</i>	»	196
17. Dieci anni di strada insieme , di <i>Giovanni D'Adda</i>	»	198
18. Ricordi universitari, il professor Antonio Maticena , di <i>Anna Faldella</i>	»	200
19. Imprese sociali e borsa sociale dei valori (Bosvalori) , di <i>Giorgio Fiorentini</i>	»	202
20. Museo Galileo-Istituto e Museo di storia della scienza: mission, governance, accountability , di <i>Anna Floridia</i> , <i>Barbara Sibilio</i> e <i>Ilaria Elisa Vannini</i>	»	211
21. Andate e infettate il mondo , di <i>Cristina Gaffurro</i>	»	227
22. La diversità dell'impresa cooperativa , di <i>Carla Gandini</i>	»	229
23. Comunicare gli indicatori di prestazione: ma quali? , di <i>Francesco Giunta</i>	»	240
24. La forza della fiducia – cosa può nascere da un incontro , di <i>Alberto Guerzoni</i>	»	253
25. La cooperativa sportiva Dilettantistica: Mission, gover- nance, accountability , di <i>Maurizio Marano</i>	»	255
26. L'impatto sociale delle imprese: oltre il Social ROI , di <i>Stefano Marasca</i>	»	267
27. Il controllo della sostenibilità: una prospettiva integrata , di <i>Luciano Marchi</i> e <i>Antonella Paolini</i>	»	281
28. La valutazione di impatto sociale nel terzo settore: un'innovazione importante con diverse criticità , di <i>Giuseppe Marcon</i>	»	292
29. Permanenza e mutazione delle imprese civili , di <i>Vera Ne- gri Zamagni</i>	»	308
30. Club organization and digitalization: the future that has crown in the past , di <i>Ninel Nesheva-Kiosseva</i>	»	317
31. Il sistema della qualità totale a sostegno della CSR , di <i>Paola Orlandini</i>	»	329

32. Mission, governance e accountability: una chiave di lettura della trasformazione dei sistemi educativi , di <i>Angelo Paletta</i>	pag.	337
33. Alla vita , di <i>Enrico Panzacchi</i>	»	349
34. Prospettive di governance e rendicontazione nelle organizzazioni giovanili non profit: il caso del Coeliac Youth of Europe , di <i>Alessia Patuelli, Fabio Donato e Nicola Lattanzi</i>	»	351
35. L'Economia Aziendale italiana: il ritorno alle radici e al bene comune. La risposta a una crisi antropologica , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	»	370
36. Valutazioni e valutatori , di <i>Gabriele Pierini</i>	»	378
37. Back to the roots: riscoprire lo studio della pianificazione , di <i>Alberto Quagli</i>	»	380
38. La riforma dell'economia sociale in Italia. Brevi riflessioni in una prospettiva economico-aziendale , di <i>Michele A. Rea e Laura Berardi</i>	»	389
39. Mission, Governance, Accountability dell'Azienda nella sfida della complessità , di <i>Fulvia Rocchi</i>	»	403
40. Effetti dell'epidemia Covid-19 sull'informativa dei bilanci IAS/IFRS , di <i>Claudia Rossi</i>	»	408
41. Rilievi interpretativi del concetto di successo per il fenotipo start-up e la sottostante funzione imprenditoriale del founder , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	»	414
42. Il ruolo del Social Accounting alla luce degli SDGS: considerazioni teoriche e riflessioni critiche , di <i>Gianfranco Rusconi, Massimo Contrafatto, Iris Burgia, Laura Mazzola e Silvana Signori</i>	»	426
43. Antonio Maticena (Nino) adolescente a Ravenna , di <i>Magda Sansoni</i>	»	443
44. Il metodo finanziario (D.C.F.): proprietà e limiti , di <i>Renato Santini</i>	»	446
45. La chance COVID a supporto di una futura maggior responsabilità sociale dell'impresa , di <i>Fabio Serini</i>	»	459
46. Il prof. Maticena e l'altra versione della storia... , di <i>Roberto Sollevanti e Roberto Megna</i>	»	464
47. Prof. Antonio Maticena, una eccellenza bolognese (anche se nato a Diano Marina) , di <i>Claudia Spisni</i>	»	466
48. Del capitalismo alsaziano-renano, del colore dei cigni e di tante altre cose , di <i>Enrico Supino</i>	»	471

49. L'impatto sul bilancio d'esercizio civilistico indotto dalla eliminazione dell'area straordinaria del conto economico, di <i>Marco Tieghi</i>	pag.	476
50. Nino Maticena, la nostra è una lunga storia. C'era una volta in Piazza Scaravilli, di <i>Gianfranco Tomassoli</i>	»	492
51. Quegli aziendalisti che si occupavano di "cose strane": una testimonianza di 30 anni di sviluppo dell'accountability del non profit con Maticena, di <i>Claudio Travaglini</i>	»	496
52. Chi annoia si annoia, di <i>Maria Cecilia Travasoni</i>	»	505
53. Globalizzazione, o non globalizzazione, questo è il dilemma, di <i>Stefania Vignini</i>	»	509
54. Il cooperativismo nel XXI secolo, di <i>Stefano Zamagni</i>	»	537
55. Alla ricerca dell'economicità, di <i>Antonello Zangrandi</i>	»	549

20. MUSEO GALILEO ISTITUTO E MUSEO DI STORIA DELLA SCIENZA MISSION, GOVERNANCE, ACCOUNTABILITY

di Anna Floridia¹, Barbara Sibilio² e Ilaria Elisa Vannini³

1. Introduzione

Un contributo scientifico di rilievo degli studi di Antonio Maticena è il paradigma interpretativo *Mission* → *Governance* → *Accountability* declinato in particolare con riferimento ad aziende non profit e, al loro interno, ad alcune specifiche tipologie fra cui anche i musei (Maticena, 2007; Maticena, Montella, 2015)⁴.

La chiave di lettura adottata nell'analisi del "Museo Galileo – Istituto e Museo di Storia della Scienza" di Firenze (in seguito Museo) è incentrata sulla verifica della correlazione esplicita tra:

- missione e obiettivi perseguiti;
- assetto istituzionale e struttura organizzativa;
- rendicontazione e comunicazione.

I suddetti elementi sono legati fra loro, in via teorica, dall'esistenza di una stretta coordinazione, implicita nella loro stessa natura. Più precisamente, nell'ambito di un museo (Maticena, 2007, pp. 19-20; Maticena, 2017, pp. 59-61):

- la missione esplicita la sua finalità e segnala gli obiettivi da perseguire;

¹ Funzionario Storico dell'arte, Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per la città metropolitana di Firenze e le province di Pistoia e Prato.

² Professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa – Università degli Studi di Firenze – Scuola di Economia e Management.

³ Professore a contratto di Economia Sanitaria presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa – Università degli Studi di Firenze – Scuola di Economia e Management.

⁴ L'analisi del suddetto paradigma è stata effettuata anche in precedenti studi: Maticena, 1993; Maticena, 1996; Maticena, 1999.

- la governance esprime la sua struttura di comando/governo e definisce i principi etici e i codici di comportamento, nonché specifica gli organi a cui attribuire funzioni decisionali e di controllo;
- l'accountability precisa il dovere di rendicontare i risultati conseguiti ai portatori di interesse attraverso un sistema di comunicazioni ed esprime la responsabilità informativa degli operatori museali.

La coordinazione fra *mission*, *governance* e *accountability* è identificabile nel fatto che gli esiti della gestione, ottenuti perseguendo gli obiettivi, fissati coerentemente con la missione da coloro che esercitano il potere decisionale, e adottando comportamenti ritenuti idonei per realizzarli, sono oggetto, dopo la loro rilevazione e controllo, di una comunicazione tanto più diffusa e puntuale quanto maggiormente è presente una cultura di accountability. Il suddetto controllo compete a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, in varia misura destinatari degli esiti stessi.

Questo contributo, attraverso lo studio di un particolare “caso” – un museo – è volto ad appurare se, anche in esso, gli elementi del suddetto paradigma sono legati da una stretta correlazione.

2. Il caso: Museo Galileo – Istituto e Museo di Storia della Scienza

2.1. Premessa metodologica e identità del Museo

Come ipotesi esplorativa del paradigma interpretativo richiamato è stato adottato l'approccio del *single case study* (Yin, 2003).

Le fonti informative dirette di questo studio sono costituite da vari documenti redatti dal Museo, da notizie desunte dal suo sito web e da quelle fornite dai suoi dirigenti in occasione di numerosi incontri⁵. Ad esse si sono aggiunti contributi teorici e indagini empiriche relativi agli aspetti di questa ricerca.

Il Museo Galileo – Istituto e Museo di Storia della Scienza ha sede nel medievale Palazzo Castellani, nel cuore del centro storico fiorentino (Camerota, 2010). Esso conserva una raccolta di strumenti scientifici fra le più importanti al mondo. Il suo patrimonio, che ammonta a circa 5000 oggetti, risale in gran parte alle collezioni storiche di origine dinastica (medicea e lorenesa). L'area espositiva, articolata in 18 sale, presenta circa mille oggetti,

⁵ Questa ricerca è stata realizzata grazie alla disponibilità del Direttore, Prof. P. Galluzzi, e alla collaborazione della dott.ssa E. Montali e dei responsabili di alcune aree funzionali. Gli autori rivolgono a tutti un sentito ringraziamento.

mentre la rimanente parte del patrimoniale materiale del museo è conservata in deposito. L'esposizione si sviluppa per aree tematiche, focalizzate sugli esiti più importanti raggiunti in ambito tecnico-scientifico grazie al mecenatismo granducale (secc. XVI-XIX): la cosmografia alla corte dei primi granduchi medicei; la fondamentale lezione di Galileo Galilei, padre della scienza sperimentale; la strumentaria di fisica e chimica realizzata per il Regio Museo di Fisica e Storia Naturale fondato dal granduca Pietro Leopoldo di Lorena nel 1775.

Il Museo è stato completamente ristrutturato e rinnovato nel corso dei primi anni duemila ed è stato inaugurato nel 2010.

2.2. *La missione*

Il Museo svolge un'importante attività di promozione e ricerca nell'ambito della cultura tecnico-scientifica, con un intenso programma di iniziative tese a coinvolgere un pubblico vasto e diversificato.

Il suo ruolo e le sue finalità programmatiche sono espresse nello statuto approvato nel 2018, in sostituzione del precedente del 1927⁶. Il nuovo testo statutario segna, anche sotto il profilo normativo, un momento importante nel processo di rinnovamento che ha interessato il Museo in tutti i suoi aspetti (percorso espositivo, allestimenti, strategie di comunicazione). Si tratta di un "nuovo corso" che già nella denominazione adottata nel 2010 – Museo Galileo – rivela la volontà di un ritorno alle origini, ricollegandosi idealmente alla figura-chiave del moderno metodo sperimentale, Galileo Galilei, del quale il Museo custodisce preziose testimonianze materiali⁷.

Se la nuova denominazione rinsalda l'antico legame con la storia più illustre del collezionismo fiorentino, ancora più rilevante è il riferimento allo *status* di Museo. Non è un fatto puramente formale: collocando al centro della sua missione la conservazione e valorizzazione delle collezioni⁸, il

⁶ Il testo dello statuto del 1927 è consultabile on line, <https://bibdig.museogalileo.it/Teca/Viewer?an=991579>.

⁷ Oltre agli unici strumenti originali pervenuti di Galileo Galilei, il museo possiede gli strumenti creati in seno all'Accademia del Cimento, fondata nel 1657 da Leopoldo de' Medici, fratello del granduca Ferdinando II, al fine di coltivare la dottrina galileiana e il suo metodo sperimentale (Galluzzi, 2001).

⁸ *Il Museo Galileo ha lo scopo di custodire e valorizzare le proprie collezioni e di promuovere, anche in collaborazione con altri Enti, attività di ricerca, di alta formazione, didattiche, espositive, di divulgazione, di coordinamento e di servizio relative alla storia delle scienze e delle tecniche, al patrimonio tecnico scientifico e alla diffusione della cultura tecnico-scientifica.* (statuto, art. 2), https://www.museogalileo.it/images/chi_siamo/Statuto_2018.pdf.

nuovo statuto ha ribadito a chiare lettere un profilo istituzionale – quello di museo pubblico – che risulta del tutto assente nello statuto originario, e che fa propri gli standard e le normative definiti dalla legislazione vigente in questo ambito. Anche in quest’ottica il Museo ha inteso rimarcare una connotazione che gli è propria fin dalle origini, quella di museo destinato alla “pubblica utilità”. Il Museo Galileo ha infatti un rapporto di diretta discendenza dal Regio Museo di Fisica e Storia Naturale, con sede in via Romana, noto come Museo della Specola. Il “Regio Museo” fu fra i primi musei scientifici in Europa, creato nel 1775 per volontà del Granduca Pietro Leopoldo di Lorena, al fine di *illuminare il suo popolo e per renderlo felice col farlo più culto*⁹. Proprio in virtù della sua vocazione alla “pubblica utilità”, il nuovo museo di via Romana raggiunse nel corso del settecento risultati ragguardevoli sotto il profilo della fruizione, con un numero davvero straordinario di visitatori¹⁰. Tuttavia questa connotazione “popolare” nel senso più vero del termine, non impedì che il Museo della Specola fosse oggetto di interesse anche per uomini di scienze e per appassionati studiosi, che potevano trovare nelle grandi collezioni scientifiche un ricco materiale di approfondimento e ricerca.

Le sorti del Museo della Specola andarono mutando con l’inoltrarsi nel XIX secolo. La progressiva settorializzazione della scienza portò, dopo l’unità d’Italia, allo smembramento delle collezioni custodite alla Specola e alla loro dislocazione in varie sedi dell’Università di Firenze. Questa situazione ebbe una duplice conseguenza: da una parte, si attenuava il portato più innovativo del Museo, ovvero la fruizione pubblica delle collezioni. D’altra parte, le collezioni naturalistiche, destinate alla sfera degli studi universitari, acquistavano sempre più una funzione documentaria e tassonomica, e la strumentaria tecnico-scientifica, ormai storicizzata, era assunta a testimonianza emblematica del continuo progresso della Scienza.

Nei primi decenni del novecento, l’attenzione verso le antiche collezioni crebbe di pari passo con l’interesse per lo studio della storia delle scienze. Attorno alle collezioni fiorentine sorse un vivace movimento d’opinione, promosso da un gruppo di intellettuali e uomini di scienza, che ebbe come esito finale la fondazione nel 1927 dell’“Istituto di storia delle Scienze” (in seguito Istituto). Ente morale con sede presso l’Università degli studi di

⁹ Il museo della Specola, sito in via Romana, fa parte del Museo di Storia Naturale dell’Università degli Studi di Firenze. Oggi conserva le collezioni di zoologia, ceroplastica, mineralogia e litologia (Contardi, 2005; Fontanelli, 2019; Barsanti, Chelazzi, 2009).

¹⁰ I registri dei visitatori negli anni dal 1774 al 1885, attestano un incremento costante del pubblico, fino a superare nel 1784 il numero di 12.000 visitatori annui, a fronte di circa 1500/2000 presenze nel più illustre museo fiorentino del tempo, la Real Galleria degli Uffizi (Florida, 2007; Fontanelli, 2019).

Firenze, l'Istituto dichiarava, all'articolo 1 del suo statuto, la promozione di *tutti gli studi e le ricerche che alla storia della scienza si riferiscono*¹¹. Manca nello statuto un esplicito riferimento alla fruizione pubblica delle collezioni o all'istituzione di una sede espositiva. Nondimeno le potenzialità insite nel prestigioso patrimonio dell'Istituto si manifestarono in occasione della storica *Esposizione Nazionale di Storia della Scienza* del 1929¹². La mostra ebbe grande rilevanza nazionale ed internazionale, al punto da indurre i promotori a creare una esposizione permanente al piano terra di Palazzo Castellani in Piazza dei Giudici, primo nucleo dell'attuale Museo.

Come correttamente è stato rilevato (Papini, Valeri, 2004, p. 485), la missione di un'istituzione pubblica non sempre necessita di una sua esplicita dichiarazione statutaria. Il Museo dell'Istituto ha vissuto quasi novant'anni senza alcuna attestazione normativa, ma ciò non ha impedito il formarsi di una solida identità istituzionale, ravvisabile nel ruolo di assoluto prestigio da esso assunto nel suo contesto socio-culturale.

Il rapporto simbiotico con l'Università ha fatto sì che l'ente si configurasse come un istituto di alto profilo culturale e la presenza di un'importante biblioteca specialistica ha contribuito a definire l'Istituto come luogo di studio e ricerca. Al tempo stesso, la storia recente del Museo e le dichiarazioni d'intenti del nuovo statuto manifestano la volontà di conferire centralità alle finalità didattiche e divulgative del Museo, rivolte ad un pubblico diversificato e a più livelli di istruzione.

Il nuovo statuto dedica alla dichiarazione d'intenti l'articolo 2, enunciando quale *core* della sua azione la conservazione e valorizzazione delle collezioni. A queste si associa la promozione dell'attività culturale, declinata nei diversi gradi di approfondimento, dalle ricerche di settore, all'alta formazione, alla didattica in senso lato.

In dieci paragrafi sono quindi esposti le azioni e gli strumenti per il perseguimento degli obiettivi proposti. I primi tre si riferiscono alla "conservazione" del patrimonio in possesso dell'Istituto: la cura delle collezioni, sia librerie (la biblioteca) che museali (il patrimonio tecnico-scientifico di sua proprietà e/o in comodato); la raccolta di materiale documentario di varia natura (iconografico, fotografico, multimediale) atto a perseguire le finalità esposte. I paragrafi seguenti sono dedicati alla valorizzazione del patrimonio. Il sito web istituzionale (cui è dedicato l'intero paragrafo 5) è al primo posto

¹¹ Regio Decreto 12 maggio 1927, *Erezione in ente morale dell'Istituto di storia delle scienze presso la Regia università di Firenze*, pubblicato in sunto nella Gazzetta Ufficiale 14 luglio 1927, n. 161.

¹² Per il ricco materiale documentario sulla mostra si rimanda al sito web dedicato: <https://mostre.museogalileo.it/esposizione1929>.

fra gli strumenti di promozione, in virtù della sua estrema versatilità e capacità di diffusione a livello globale. Ampio spazio è riservato agli eventi d'incontro quali convegni e conferenze, alla promozione di studi e ricerche, all'attività editoriale.

Nella consapevolezza che conservazione e valorizzazione sono due ambiti strettamente interconnessi, l'obiettivo strategico finale è rappresentato dalla *diffusione della cultura tecnico-scientifica e delle sue interazioni con le altre discipline nei confronti del pubblico di ogni fascia d'età, condizione personale e sociale* (statuto, art. 2).

2.3. Governance e struttura organizzativa

La governance di un museo è ampia e variegata (Matacena, Montella, 2015, p. 211) ed è rappresentabile attraverso modelli diversi (Matacena, 2007, p. 22). La sua declinazione può riguardare ambiti tra loro distinti, anche se strettamente correlati.

Secondo un'impostazione largamente seguita nella letteratura economico-aziendale, anche se non è l'unica, la governance può essere «intesa quale struttura e sistema dei meccanismi di governo dell'azienda culturale con l'obiettivo del raggiungimento delle finalità istituzionali in condizioni di sostenibilità economico-finanziaria» (Donato, 2015, p. 40). Questa definizione pone enfasi sul meccanismo che definisce chi decide, chi esercita il controllo, quali scelte devono essere assunte circa la definizione del tessuto organizzativo, dei meccanismi di coordinamento e dei codici di comportamento, che regolano i rapporti fra i soggetti interni, quale approccio deve essere adottato nel tessere le relazioni con gli stakeholder.

Sulla governance dei musei hanno influsso sia soggetti interni, sia soggetti esterni, fra cui organismi della pubblica amministrazione. Questi ultimi, in particolare, rivestono un rilevante ruolo nella governance del Museo Galileo, specificamente nel suo Consiglio di Amministrazione (in seguito CdA), le cui competenze sono statutariamente definite (art. 9) e la cui composizione è di nomina ministeriale, rispettivamente del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) e del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turistiche (MiBACT), universitaria (Università degli Studi di Firenze, in numero di due) e comunale (Comune di Firenze). Ad esso partecipa con voto consultivo il Direttore Generale nominato dallo stesso CdA (statuto, art.14). Sono organi statuari (art. 6), insieme al CdA, il Presidente ed il Vice Presidente, il Collegio dei Revisori (art. 13), il Comitato Scientifico (art. 10). Svolgono funzioni direttive il Direttore Generale e il Vice Direttore Vicario.

Gli organi che compongono la struttura organizzativa del Museo rispecchiano le caratteristiche peculiari di un modello “plurifunzionale”, presente in molte istituzioni museali e caratterizzato dalla specializzazione per funzione. Elemento di rilievo dell’assetto globale del Museo è il coordinamento del lavoro dei responsabili di area, direttamente subordinati a coloro che detengono la massima autorità: ad un livello gerarchico inferiore agli organi direttivi operano i responsabili delle 12 aree¹³ che identificano le attività specifiche necessarie affinché l’Istituzione realizzi la produzione di “ricchezza”.

I regolamenti emanati dal CdA, rispettivamente per il Museo (25 novembre 2011) e per la lettura e il prestito della Biblioteca (22 gennaio 2016), dettano le norme per l’applicazione dello statuto (art. 17) e per mantenere e migliorare il clima organizzativo esistente fra il personale operante ai vari livelli, orientando la loro attività verso comportamenti virtualmente etici o eticamente responsabili.

In sintesi, come risulta dall’analisi del caso, la logica di governance del Museo tende, da un lato, ad orientare il personale verso comportamenti improntati ad una stretta collaborazione, dall’altro, a valorizzare le relazioni con gli interlocutori politici, culturali e sociali di riferimento.

2.4. Mappa degli stakeholder

Il Museo Galileo è dotato di una governance che, coerentemente con quanto enunciato nella missione, si mostra aperta ad una cultura di accountability nei confronti degli stakeholder.

Numerose sono le definizioni di stakeholder. Con specifico riguardo all’ambito pubblico e non-profit, alcune restringono il panorama di riferimento ai soggetti che hanno il potere di influenzare direttamente la strategia di un’organizzazione (Ackermann, Eden, 2011); altre ampliano tale panorama a tutti gli attori sociali (Nutt, Backoff, 1992, p. 439; Johnson, Scholes, 2002, p. 206; Bryson, 2004), includendovi anche soggetti nominalmente deboli nei confronti dei quali è percepito un dovere morale di coinvolgimento (Lebacqz, 1986; Lewis, 1991; Stone, 1997). Gli interlocutori che effettivamente partecipano al dialogo con l’organizzazione co-determinano la natura e l’entità del valore complessivo – culturale, identitario, sociale, ecologico, economico, ... – perseguito e ottenuto (Rocchi, Acerboni, 2015, p. 101).

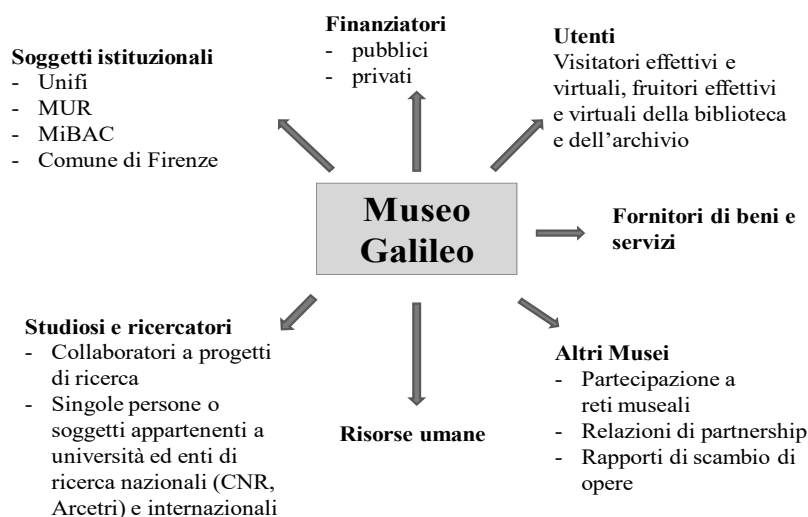
¹³ Esse sono: Direzione e amministrazione, Segreteria e organizzazione, Accoglienza e Didattica, Collezioni, Mostre ed eventi, Biblioteca e Archivi, Biblioteca digitale, Unità web, Laboratorio Multimediale, Progetti europei e speciali, Laboratorio fotografico, Servizi tecnici.

Ciò premesso, gli stakeholder del museo comprendono varie tipologie di soggetti. Nei musei, in generale, e nel Museo Galileo, in particolare, emerge la spinta affinché gli interlocutori assumano un ruolo attivo «nella creazione e nella fruizione del prodotto culturale, anche e principalmente per rendere percepibile il valore intrinseco del patrimonio culturale, sì da farlo considerare patrimonio collettivo» (Matacena, 2015, p. 213).

Nel caso in esame numerose sono le categorie di stakeholder. Esse, anzitutto, comprendono quelli istituzionali che nominano, come evidenziato, i loro rappresentanti nel CdA: MUR, MiBAC, Università degli Studi di Firenze (Unifi) e Comune di Firenze. Il MUR ha un legame storico con il Museo ed è un importante finanziatore; più recente è il rapporto con il MiBACT, che è anch'esso un rilevante finanziatore; Unifi è membro del CdA da quasi un secolo: il patrimonio museale è per la maggior parte di provenienza universitaria; il Comune di Firenze, presente nel CdA fin dalla sua costituzione, era inizialmente anche un soggetto finanziatore. Come appena accennato, nella governance del Museo è presente una forte componente pubblica, che interviene in sede sia di regolamentazione, sia di assegnazione di finanziamenti. Inoltre, accanto agli stakeholder istituzionali, vi sono altri rilevanti interlocutori: le risorse umane (dipendenti, collaboratori, volontari, titolari di borse di studio e di stage formativi), i fornitori di beni e servizi, altri musei, i finanziatori pubblici e privati e *last but not least* i visitatori ed i fruitori della biblioteca e dell'archivio, effettivi e virtuali, gli istituti di ricerca e gli studiosi. L'ultima "Relazione sulle Attività" (2019), nel dare evidenza delle molteplici iniziative rivolte ai portatori di interesse, aiuta a comporre una loro mappa (Tab. 1).

Si rileva una spiccata attenzione alla diffusione della cultura scientifica con l'obiettivo di inclusione di tutti i pubblici, anche svantaggiati. Il Museo si è dimostrato molto attivo sul versante dell'ampia utenza: dal 2016 al 2019 sono state promosse a favore dei visitatori e fruitori di ogni età e grado di istruzione, ivi incluse le famiglie, numerose attività educative, ideandone sempre alcune nuove. Consolidate risultano altresì le relazioni con altre istituzioni museali: negli stessi anni, ai rapporti di reti e di partnership, già esistenti, ne sono stati aggiunti altrettanti. Inoltre, il Museo ha contribuito alla realizzazione di mostre e manifestazioni, concedendo in prestito temporaneo i propri strumenti: le mostre e le manifestazioni sono sensibilmente aumentate nel tempo e sono state effettuate non solo a Firenze, ma anche in altre località italiane e straniere. Nel medesimo arco temporale è stata ulteriormente sviluppata l'attività di ricerca, svolta in collaborazione con musei, università ed enti nazionali e internazionali.

Tab. 1 – Mappa degli stakeholder del Museo Galileo



In sostanza, le categorie di stakeholder, evidenziate in Tabella 1, sono rimaste invariate nell'ultimo quadriennio, ma i soggetti ad esse appartenenti sono aumentati numericamente in misura rilevante, a seguito dei nuovi indirizzi definiti dalla governance e delle differenti scelte strategiche assunte dalla direzione: entrambi mirati al miglioramento qualitativo delle iniziative, volti al conseguimento della soddisfazione degli utenti e orientati allo *stakeholder engagement*.

2.5. Rendicontazione e comunicazione obbligatoria e facoltativa

Ciò premesso, è doveroso sottolineare che le attività effettuate ed i risultati ottenuti sono sempre stati oggetto di divulgazione ai tanti portatori di interesse: non solo il Museo ha curato la rendicontazione e la comunicazione obbligatoria, ma le ha anche integrate con ulteriori documentazioni.

In ottemperanza a quanto disposto dallo statuto (art. 9) e da precise disposizioni legislative¹⁴, il Museo è obbligato a redigere annualmente il bilancio

¹⁴ Le fonti normative di riferimento sull'obbligo di redazione dei bilanci, applicabili fintanto che il Museo è considerato "ente meritevole", sono:

- MiBACT: l. n. 534/1996, art. 4;

preventivo e quello consuntivo. I due documenti devono essere approvati dal CdA e poi trasmessi anche agli enti che erogano i finanziamenti ordinari (MUR, MiBACT, Regione Toscana).

Entrambi i bilanci sono importanti perché offrono una visione comparata (ex ante ed ex post) dell'andamento monetario e finanziario delle operazioni di gestione. In particolare, si osserva che i fondi ordinari sono in genere destinati al sostenimento delle spese di normale funzionamento, delle retribuzioni del personale e della manutenzione a cui è abitualmente assoggettato il patrimonio museale e bibliotecario.

Per quanto attiene alla visibilità di tali documenti, va segnalato che sul sito web del Museo sono pubblicati i bilanci consuntivi ed i prospetti delle sovvenzioni e contributi ricevuti da amministrazioni pubbliche, fra cui figurano i finanziamenti ordinari già ricordati, prospetti compilati obbligatoriamente ai sensi della l. n. 124/2017¹⁵.

I bilanci, pur svolgendo un'insostituibile funzione esplicativa degli aspetti gestionali di natura monetaria e finanziaria, non illustrano la vasta e particolare attività museale e bibliotecaria agli interlocutori (Matacena, 2007, pp. 25-26). «*The need to account is always present, and must be present in the very practice of accounting [...]. But accounting has proved relatively inadequate to this task so far is itself indicative of the impossibility of any single system of accounts. Accounting must be a diverse and multiple practice just as reason giving is diverse and multiple*» (Gray et al., 2014, p. 271). Coerentemente con tale affermazione, il Museo ha provveduto adottando differenti strumenti di diffusione delle informazioni ai portatori di interesse e attivando con essi un flusso comunicativo costantemente aggiornato.

Un'efficace fonte informativa, non di derivazione contabile, obbligatoria in base allo statuto (art. 9), è il "Piano di Attività": è una previsione analitica delle iniziative di varia natura da effettuare, coerentemente con la missione e le finalità perseguite.

Il "Piano di Attività" attiva un processo di pianificazione e programmazione che resterebbe incompiuto se, a seguito dello svolgimento delle numerose operazioni di gestione, non fosse attuata periodicamente un'attenta fase di controllo. A ciò da tempo provvede la direzione museale redigendo la "Relazione sulle Attività", la quale contiene informazioni illustrative sulla performance, ovvero sulla capacità di conseguire gli obiettivi fissati attraverso

- MIUR: l. n. 113/1991 e successive modifiche, l. n. 6/2000, art. 1;
- Regione Toscana: l. n. 21/2010, art. 31, Regolamento 6 giugno 2011, n. 22/R, art. 10.

¹⁵ Si precisa che i dati dei bilanci sono desunti da un sistema di contabilità finanziaria per competenza, mentre il prospetto previsto dalla l. n. 124/2017 è costruito sulla base di movimenti di cassa.

le molteplici operazioni svolte in un rapporto accettabile fra risultati ottenuti e risorse impiegate.

Il “Piano di Attività” e la “Relazione sulle Attività” non sono presenti sul sito web, ma lo sono le singole notizie che essi contengono. La trasmissione agli stakeholder delle iniziative, programmate e realizzate, e degli esiti delle ricerche svolte si avvale simultaneamente e volutamente, oltre che del sito web, rinnovato nel 2018, anche di altri strumenti: comunicazioni alle scuole, organizzazione di presentazioni, convegni e seminari, pubblicazioni su periodici, collane e volumi nazionali e internazionali.

Un altro strumento utilizzato è la newsletter, recentemente realizzata in tre differenti versioni, destinate ciascuna ai fruitori:

- della biblioteca e delle attività di ricerca;
- delle iniziative culturali e delle attività per famiglie;
- delle attività per la scuola.

Ogni newsletter è un veicolo di informazioni, fornite via e-mail a coloro che si sono iscritti ad esse, per trasmettere aggiornamenti su nuove proposte e sulle indicazioni utili per accedervi (specifici link o pagine dedicate su Facebook e Twitter)¹⁶.

È effettuata con regolarità anche la somministrazione di questionari: essi contengono indicazioni sull'identità dei visitatori e soprattutto sui loro commenti e sul loro grado di apprezzamento delle esposizioni e dei servizi di cui hanno usufruito, informazioni importanti per i dirigenti dell'ente in oggetto.

Come sinteticamente evidenziato, il Museo, consapevole dell'importanza di diffondere il suo patrimonio di conoscenze, ha sempre dedicato cura alla rendicontazione e comunicazione non solo obbligatoria, ma anche facoltativa, avvalendosi per quest'ultima di pluralità di modalità e strumenti, non escludendo, per la promozione di grandi eventi, uffici stampa professionali.

2.6. Propensione all'accountability

Come precisato, il Museo è in contatto con numerosi interlocutori, i quali, avendo interessi, conoscenze e competenze differenti fra loro, hanno legittimamente aspettative diverse. Facendo proprie queste esigenze, esso, adempiendo ai suoi obblighi e consapevole delle sue responsabilità, ha sempre

¹⁶ Nel periodo di temporanea chiusura per emergenza sanitaria (pandemia di CoViD19 del 2020) il Museo ha continuato a trasmettere alcune newsletter: in aggiunta alle segnalazioni bibliotecarie circa eventuali aggiornamenti su progetti editoriali e su riferimenti bibliografici, sono stati messi a disposizione nuovi percorsi educativi per le scuole e proposte di rubriche di approfondimento, entrambi utilizzabili sui canali social.

provveduto a diffondere notizie sulle azioni effettuate e sui risultati conseguiti, contribuendo così ad accrescere la fiducia del pubblico (Groninger, 2016, p. 2).

Via, via nel tempo il Museo ha realizzato e potenziato l'organizzazione e l'attuazione di un sistema di rendicontazione e di comunicazione teso a soddisfare il fabbisogno conoscitivo di un numero crescente di interlocutori. Inizialmente, le relazioni con essi sono state improntate ad un rapporto personale e poco istituzionale (*one to one*), per poi trasformarsi in un processo di circolazione delle notizie (*one to many*), vale a dire in una trasmissione simultanea a molti stakeholder. Il ruolo di Facebook è stato ed è quello di amplificare, rispetto al sito web istituzionale, le stesse notizie in forma più colloquiale e più coinvolgente: i messaggi includono non solo parole, ma anche fotografie al fine di creare immagini che rendano i loro oggetti più visibili e di maggiore impatto sociale (Brown, 2010, pp. 484-485). In tempi recenti, la comunicazione digitale veloce ha favorito il passaggio ad un modello nel quale sfuma la distinzione fra mittente e destinatario (*many to many*) (O'Reilly, Battelle, 2009; Solima, 2012, pp. 29-31; Manetti, Sibilio, 2014).

La situazione descritta rivela che fra il Museo e i suoi portatori di interesse esiste una comunicazione dialogica nell'ottica dell'*accountability*, termine che esprime la responsabilità e il dovere del personale di ogni istituzione di condividere con i propri stakeholder notizie utili a soddisfare le loro esigenze conoscitive. Sono proprio i documenti rendicontativi a dare sostanza e significato alle relazioni fra soggetti interni ed esterni, stimolando la formazione di rapporti bilaterali e sollecitando processi di valutazione positiva o negativa. Pertanto, la rendicontazione e un suo adeguato iter comunicativo sono coesenziali all'*accountability*.

Nell'ente in oggetto la comunicazione dialogica non è centralizzata, né formale; avviene spontaneamente e in modo destrutturato: pertanto, è difficilmente quantificabile, ma presente e proficua. Gli operatori museali e i loro interlocutori possono rafforzare l'attuale situazione percependo maggiormente:

- la responsabilità di attivare fra loro relazioni che, sviluppandosi, accrescano reciprocità, fiducia, dialogo, collaborazione (Morse, 2018, p. 175);
- le opportunità che il “dialogo” può offrire, opportunità che contribuiscono ad assicurare un più produttivo lavoro di coinvolgimento e di partecipazione.

3. Osservazioni finali

Il processo evolutivo degli scambi di messaggi fra il Museo e i suoi stakeholder ha evidenziato che molti di essi non si aspettano più solo di ricevere comunicazioni, ma di interagire attivamente con modalità diverse, segnalando opinioni o proposte di modifiche, spesso accolte in sede decisionale dagli organi a cui sono state rivolte (Bellucci et al., 2019, p. 1468).

Nel caso esaminato, il coinvolgimento degli interlocutori sembra, in parte, già verificatosi e, in parte, ancora in fase di realizzazione. Esso è sempre graduale e avviene a diversi livelli: il suo progressivo perseguimento lo qualifica quale risorsa strategica del processo di accountability, volta a migliorare il rapporto fiduciario stabilito con differenti soggetti esterni, a orientare i loro comportamenti verso dinamiche favorevoli alle finalità del Museo, ad attivare con essi processi di apprendimento reciproco nella prospettiva dello *stakeholder engagement* (Giorgino, 2016). Questa strategia, sostenuta dalla governance, ha continuativamente guidato le scelte della direzione, che ha agito nel tempo accrescendo il numero dei portatori di interesse, ai quali è indirizzata la missione.

Come accennato, la rendicontazione è effettuata attraverso i bilanci ed altre modalità obbligatorie e facoltative che, nel loro insieme, offrono una visione ampia della gestione. È noto che i bilanci trasmettono un'immagine quantitativo-monetaria insufficiente sia alle esigenze dell'etica, sia a quelle conoscitive degli stakeholder. Riguardo alle prime, va sottolineato che gli organi direttivi hanno sopperito a tale carenza emettendo i regolamenti, cosicché gli operatori museali possano ispirarsi ai principi etici in essi contenuti e comportarsi adottando un'adeguata responsabilità morale (Shearer, 2002, p. 547). Relativamente alle aspettative dei portatori di interesse, ai bilanci sono stati aggiunti altri strumenti che offrono una descrizione delle attività svolte e degli esiti conseguiti, fornendone informazioni prevalentemente qualitative. Alla rendicontazione è stata abbinata la comunicazione, attraverso l'impiego contemporaneo di più canali di trasmissione per migliorarne l'efficacia.

Va evidenziato che la presenza di un approccio dialogico va oltre alla comunicazione, anche se attuata con una vasta gamma di strumenti, e incoraggia responsabilità e impegni più autentici (Bebbington et al., 2007, p. 357), elementi che contribuiscono ad "allargare" e ad "aprire" il coinvolgimento degli interlocutori. Muovendosi in questa direzione, il Museo, attraverso il flusso di comunicazioni e il dialogo che esse alimentano, agisce coerentemente con la sua missione, in quanto concretizza con soggetti di età e cultura diverse il suo scopo di *promuovere, in collaborazione con altri enti,*

attività di ricerca, di alta formazione, didattiche, espositive, di divulgazione, di coordinamento e di servizio ... (statuto, art. 2).

Il conseguimento di questo obiettivo è stato reso possibile dalla presenza di una governance “partecipativa” (Brown, Dillard, 2015, p. 964) ovvero di una struttura di comando che ha favorito la partecipazione di ogni operatore ai processi decisionali e di responsabilità. Inoltre, essa ha progressivamente esteso il coinvolgimento a soggetti esterni, rivolgendosi in particolare agli studiosi, senza mai trascurare giovani e adulti interessati ... *alla storia delle scienze e delle tecniche, al patrimonio tecnico scientifico e alla diffusione della cultura tecnico-scientifica* (statuto, art. 2). Anzi, gli organi direttivi e tutto il personale con continuità si sono impegnati a realizzare iniziative che accrescano il numero degli interlocutori e ne sollecitino una collaborazione costruttiva.

In sintesi, si può affermare che fra *Mission* → *Governance* → *Accountability* anche in un museo può esistere una esplicita e coerente coordinazione, come riscontrato nel caso di studio. Essa, pur avendo già raggiunto nel Museo Galileo livelli apprezzabili, può essere rafforzata, perfezionando la misurazione della performance, con l'utilizzo di una idonea griglia di indicatori, e redigendo documenti, quali l'Annual Report o meglio ancora il Social Report, che illustrino l'impatto scientifico, culturale, sociale, educativo e economico di fatto esercitato.

Bibliografia

- Ackermann F., Eden C. (2011), “Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice”, *Long Range Planning*, 44, pp. 179-196.
- Barsanti G., Chelazzi G. (2009), *Il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze*, University Press, Firenze.
- Bebbington J., Brown J., Frame B., Thomson I. (2007), “Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), pp. 356-381.
- Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D., Manetti, G. (2019). “Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), pp. 1467-1499.
- Boyte H., Kari N. (1996), *Rebuilding America: The Democratic Promise of Public Work*, Temple University Press, Philadelphia.
- Brown J. (2010), “Accounting and visual cultural studies: potentialities, challenges and prospects”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(4), pp. 482-505.

- Brown J., Dillard J. (2015), "Dialogic Accountings for Stakeholders: On Opening Up and Closing Down Participatory Governance", *Journal of Management Studies*, 52, pp. 961-985.
- Bryson J.M. (2004) "What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques", *Public Management Review*, 6(1), pp. 21-53.
- Camerota F. (a cura di) (2010), *Museo Galileo. Capolavori della scienza*, Giunti Editore, Firenze.
- Contardi S. (2005), *La casa di Salomone a Firenze. Imperiale e Reale Museo di Fisica e Storia naturale 1775-1801*, Olschki, Firenze.
- Donato F. (2015), *Governance e sostenibilità economica*, in Sibilio B., Donato F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 38-58.
- Floridia A. (2007), *Forestieri in Galleria*, Centro Di, Firenze.
- Fontanelli E. (2019), *Per illuminare il suo popolo e per renderlo felice col farlo più culto*, Polistampa, Firenze.
- Galluzzi P. (2001), *Scienziati a Corte. L'arte della sperimentazione nell'Accademia Galileiana del Cimento*, Sillabe, Livorno.
- Giorgino M.C. (2016), "Stakeholder Engagement in Cultural Organizations: An Explorative Study on Participatory Theatre", *International Journal of Business and Management*, 11(9), pp. 21-35.
- Gray R., Brennan A., Malpas J. (2014), "New accounts: Towards a reframing of social accounting", *Accounting Forum*, 38, pp. 258-273.
- Groninger K.R. (2016), "Introduction to Museum Accountability", *The Museum Scholar*, 1(1), pp. 1-15.
- Johnson G., Scholes K. (2002), *Exploring Corporate Strategy* (6th edn), Pearson Education, Harlow.
- Lebacqz K. (1986), *Six Theories of Justice. Perspectives from Philosophical and Theological Ethics*, Augsburg Publishing House, Minneapolis.
- Lewis C. (1991), *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Manetti G., Sibilio Parri B., (2014), "Il dialogo fra musei e stakeholders tramite Internet: il caso delle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 9, pp. 123-153.
- Matacena A. (1993), *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in AA. VV., *Istituzione di economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, EGEA, Milano, pp. 695-713.
- Matacena A. (1996), *La cooperativa come impresa socialmente responsabile*, CLUEB, Bologna.
- Matacena A. (1999), *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in Matacena A. (a cura di), *Scenari e Strumenti per il Terzo Settore*, EGEA, Milano, pp. 67-79.

- Matacena A. (2007), *Mission, accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, pp. 19-33.
- Matacena A. (2017), *Le cooperative imprese "altere". Mission, governance e accountability*, FrancoAngeli, Milano.
- Matacena A., Montella M. (2015), *Conclusioni: definire per cambiare*, in Sibilio B., Donato F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 207-219.
- Morse, N. (2018), "Patterns of accountability: an organizational approach to community engagement in museums", *Museum and Society*, 16(2), pp. 171-186.
- Nutt P., Backoff R. (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- O'Reilly T., Battelle J. (2009), *Web Squared: Web 2.0 Five Years On*, <web2summit.com/web2009>, 03.03.2014.
- Rocchi F., Acerboni F. (2015), *Declinazione operativa della mappatura degli stakeholder*, in Sibilio B., Donato F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 101-115.
- Shearer T. (2002), "Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other", *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 541-573.
- Solima L. (a cura di) (2012), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Stone D. (1997), *Policy Paradox and Political Reason*, W. W. Norton, New York.
- Valeri M., Papini F. (2004), *Un modello di rendicontazione sociale: il caso dell'Istituto e Museo di Storia della Scienza*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano, pp. 479-509.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publications, Thousand Oaks, California.