



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

FLORE

Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

Esperienze dei musei inglesi finanziati dal DCMS (2019)

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

Original Citation:

Esperienze dei musei inglesi finanziati dal DCMS (2019) / Vannini Ilaria Elisa. - STAMPA. - (2020), pp. 301-308.

Availability:

This version is available at: 2158/1314363 since: 2023-06-05T21:12:12Z

Publisher:

Franco Angeli

Terms of use:

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

Publisher copyright claim:

(Article begins on next page)

I MUSEI ECCLESIASTICI
PROPOSTE DI VALORIZZAZIONE

a cura di Barbara Sibilio e Antonio Maticena

INDICE

Prefazione. Un percorso di lettura, di <i>Elio Borgonovi</i>.....	pag. 11
Il ricordo di un amico: Massimo Montella	» 28

SEZIONE 1

TIPOLOGIA, GOVERNANCE, STAKEHOLDER

1. Musei religiosi e musei ecclesiastici: natura, tipologia, missione, <i>di Antonio Matacena, Mara Del Baldo</i>	» 39
1.1 Il patrimonio e i beni culturali religiosi: lineamenti storico- normativi e specificità dei beni culturali ecclesiastici	» 39
1.2 I musei religiosi: un inquadramento	» 43
1.3 I musei ecclesiastici: tipologia e categorizzazione	» 47
1.4 La missione dei musei ecclesiastici	» 52
Riferimenti Bibliografici	» 58
Appendice	» 66
2. Problematiche di governance dei musei religiosi, di <i>Francesco</i> <i>Badia, Fabio Donato,</i>	» 73
2.1 La governance nelle aziende culturali e nei musei	» 73
2.2 Metodologia della ricerca sui sistemi di governance dei musei religiosi	» 80
2.3 Autonomia e funzionamento del sistema di governance e figure direttive dei musei religiosi.....	» 84
2.4 Elementi di governance sistemica e relazionale per i musei religiosi	» 93
2.5 Discussione e considerazioni conclusive.....	» 94
Riferimenti Bibliografici	» 100
3. L'istituzione e i suoi stakeholder, di <i>Fulvia Rocchi</i>	» 104
3.1 I musei ecclesiastici: una lettura economico-aziendale	» 104
3.2 La complessità come chiave di lettura del rapporto con gli stakeholder: concetti fondamentali.....	» 107

3.3 L'azienda museo e gli stakeholder: il gioco delle interpretazioni e dei valori	pag. 111
3.4 Il museo ecclesiastico nella rappresentazione della Chiesa »	114
3.5 Il Museo Diocesano Tridentino	» 118
Riferimenti Bibliografici	» 124
Appendice.....	» 127

4. Lo sviluppo dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie verso il modello di visita “partecipata”, di Maria Cleofe

<i>Giorgino</i>	» 130
4.1 Introduzione.....	» 130
4.2 Dalla valorizzazione del patrimonio culturale al concetto di <i>cultural welfare</i> nei musei ecclesiastici e nelle fabbricerie	» 132
4.3 Il coinvolgimento del visitatore nella fruizione del patrimonio museale.....	» 135
4.4 La definizione di museo “partecipato”	» 139
4.4.1 Le pratiche di coinvolgimento dei visitatori.....	» 139
4.4.2 La valutazione dei risultati	» 142
4.5 L'analisi di un case study: il Museo dell'Opera e il Complesso monumentale della Cattedrale di Siena.....	» 144
4.6 Considerazioni conclusive.....	» 148
Riferimenti Bibliografici	» 150

SEZIONE 2

MUSEI E TERRITORIO

5. Musei di fabbricerie e musei ecclesiastici per il territorio e le comunità locali: due casi di studio, di Mara Cerquetti, Marta

<i>Maria Montella</i>	» 157
5.1 Musei italiani e territorio: un binomio indissolubile	» 157
5.2 Obiettivi e metodologia della ricerca.....	» 158
5.3 Musei di fabbricerie e musei ecclesiastici: natura, valore, finalità e funzioni.....	» 161
5.4 Due casi di studio	» 167
5.4.1 Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto: un museo della città e per la città.....	» 167
5.4.2 Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia: un museo capitolare per la città	» 172

5.5 Discussione dei risultati dell'indagine.....	pag. 175
5.6 Considerazioni conclusive.....	» 179
Riferimenti Bibliografici	» 181
6. Musei ecclesiastici e valorizzazione del territorio, di Mara Del Baldo.....	» 184
6.1 Introduzione.....	» 184
6.2 Le tracce del radicamento territoriale dei musei ecclesiastici nell'orientamento della CEI	» 186
6.3 La collaborazione con gli enti locali per la creazione di reti e sistemi museali ecclesiastici integrati.....	» 191
6.4 I circuiti non tradizionali del turismo collegati ai musei ecclesiastici.....	» 196
6.5 Il ruolo della Chiesa per lo sviluppo delle strategie turistiche del territorio, di <i>Silvia Fissi, Elena Gori</i>	» 199
6.6 I casi di studio: l'esperienza del museo diocesano di Pesaro e del Museo Albani e della Rete Musei dell'Arcidiocesi di Urbino-Urbania-Sant'Angelo in Vado	» 204
6.6.1 Introduzione ai casi e premessa metodologica	» 204
6.6.2 Il Museo Diocesano di Pesaro	» 206
6.6.3 Il Museo diocesano Albani e la Rete Musei Arte Sacra nel Ducato di Urbino	» 212
6.7 I casi di studio: i Musei Diocesani di Vercelli, Alba e Novara, di <i>Elio Borgonovi, Davide Maggi</i>	» 222
6.7.1 Il Museo del Tesoro del Duomo di Vercelli	» 223
6.7.2 Il Museo Diocesano di Alba	» 226
6.7.3 I Musei della Canonica del Duomo di Novara e il Museo della Cattedrale.....	» 230
6.8 Riflessioni di sintesi.....	» 233
Riferimenti Bibliografici	» 235

SEZIONE 3

ACCOUNTABILITY, RENDICONTAZIONE, COMUNICAZIONE

7. Misurazione, valutazione e comunicazione della performance nei musei ecclesiastici, di Giuseppe Marcon, Barbara Sibilio	» 245
Parte I - Aspetti teorici e metodologici	
7.1 Premessa.....	» 245
7.2 Visione, missione e valori dei musei ecclesiastici.....	» 248

7.3 Accountability e performance	pag. 252
7.4 Misurazione della performance	» 256
7.4.1 Prime considerazioni	» 256
7.4.2 Il sistema degli indicatori, la sua organizzazione e il suo impatto sui processi decisionali e gestionali.....	» 262
7.4.3 Logiche e modelli in evoluzione	» 270
7.5 Qualche approfondimento sulla rilevanza dell'impatto e sulla molteplicità delle metodologie per la sua valutazione	» 272
7.6 Classi di indicatori e interazioni fra le loro componenti. La gerarchia dei risultati	» 276
7.7 La performance e il contributo della teoria del valore pubblico	» 280
Parte II - Dalla teoria alla prassi: alcune indagini empiriche	
7.8 Premessa	» 286
7.9 Indagine questionaria su musei diocesani italiani (2017).	» 287
7.10 Interviste semi-strutturate a musei diocesani italiani (2019)	» 296
7.11 Esperienze dei musei inglesi finanziati dal DCMS (2019), di <i>Ilaria Elisa Vannini</i>	» 301
Riferimenti Bibliografici	» 309
Appendice: Questionario indirizzato ai musei ecclesiastici ...	» 317
8. Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica: il caso delle fabbricerie italiane, di Marco Bellucci, Giacomo Manetti, Barbara Sibilio	
8.1 L'eterogeneità delle fabbricerie e della loro rendicontazione	» 329
8.2 Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica	» 331
8.3 Quadro teorico di riferimento	» 333
8.4 Il campo di osservazione e i metodi di raccolta dati.....	» 337
8.5 Risultati dell'indagine empirica	» 340
8.6 Osservazioni finali.....	» 346
Riferimenti Bibliografici	» 348
Appendice: Questionario sugli strumenti di rendicontazione redatti e sui sistemi di comunicazione dialogica utilizzati dalla fabbrica	» 353

9. Le fabbricerie e la loro dimensione etica: il codice etico quale strumento di trasmissione della tensione etica dell'ente,	
di <i>Marco Mainardi</i>	pag. 357
9.1 Premessa	» 357
9.2 Il codice etico: struttura e contenuto del codice etico dell'ICOM	» 358
9.3 Il codice etico nelle fabbricerie: il caso del codice etico di Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano	» 364
9.4 Considerazioni di sintesi.....	» 370
Riferimenti Bibliografici	» 371
10. Le caratteristiche del sistema contabile dei musei diocesani,	
di <i>Chiara Carolina Donelli, Isabella Mozzoni, Antonello Zangrandi</i>	» 373
10.1 Introduzione.....	» 373
10.2 Il sistema di misurazione nei musei.....	» 374
10.3 I musei diocesani e la loro gestione: tra diritto canonico e diritto civilistico.....	» 380
10.4 La dimensione contabile dei musei diocesani: analisi empirica.....	» 389
10.5 Conclusioni.....	» 400
Riferimenti Bibliografici	» 403
Gli autori.....	» 407

PREFAZIONE UN PERCORSO DI LETTURA

di Elio Borgonovi

Questo volume può definirsi un percorso in chiave aziendale sulle potenzialità di un enorme patrimonio di cui è dotato il nostro paese. Si tratta del patrimonio dei musei diocesani che costituiscono una parte rilevante di quelli di origine religiosa.

Il libro è strutturato in tre sezioni.

La prima riguarda l'individuazione dell'oggetto di analisi, le classificazioni, la normativa, i documenti di riferimento e quella che si definisce constituency, cioè i portatori di interesse e le loro relazioni. La seconda si focalizza sul tema del valore considerato sia con riguardo alla sua origine, sia alla sua fruizione in quanto i musei sono espressione/valorizzazione/accrecimento delle comunità territoriali di riferimento. La terza riguarda vari aspetti alla trasparenza e alla rendicontazione delle attività svolte.

La specificità del volume è data da uno sviluppo che potrebbe essere definito a cerchi concentrici. Infatti il percorso logico si sviluppa da una analisi di tipo generale che riguarda la delimitazione dell'oggetto rispetto all'immenso patrimonio museale e artistico culturale dell'Italia, come riconosciuto da UNESCO e da tutti gli organismi internazionali, per concludersi con l'analisi degli strumenti di rendicontazione nei confronti dei vari portatori di interesse. Nel percorso sono inseriti gli approfondimenti riguardanti le caratteristiche istituzionali, la governance, i modelli organizzativi e manageriali, i processi di valorizzazione intesi come servizi (output e outcome) e rapporti con il territorio (impatto). Gli autori hanno ben presente, e richiamano continuamente, l'esigenza di un approccio interdisciplinare, ancor più profondo data la stretta correlazione tra: valore finalistico collegato all'espressione della vita religiosa delle comunità, valore storico collegato alla interdipendenza tra vita religiosa e civile delle comunità e dei territori nei diversi periodi, valore artistico/estetico collegato agli oggetti,

spesso unici, conservati in questi musei e valore intermedio/strumentale collegato alle caratteristiche di gestione, alla sostenibilità economica e all'impatto delle attività svolte.

Peraltro il filo conduttore/chiave di lettura qualificante è di tipo aziendale evidenziata dal concetto di valore declinato secondo diverse prospettive. Sia nelle parti teoriche sia in quelle empiriche si richiamano i processi di generazione del valore, di tutela e conservazione, ritorno del valore ai territori e alle comunità, di incremento del valore tramite politiche per attrarre visitatori con modalità sempre più partecipative e per coinvolgere i diversi stakeholder tramite la rendicontazione di tipo contabile e sulle performance. Diversamente da approcci che tengono nettamente distinti, e separati, i concetti di valore storico, artistico, di bellezza ed estetico, da quelli di valori economici generati "attorno" ai musei - e ai beni culturali tramite bookshop, bar, ristoranti e altre attività che generano proventi e profitti - questo libro propone un modello interpretativo secondo cui la dimensione economico-aziendale (e manageriale) è strettamente interdipendente con la dimensione istituzionale /finalistica che nel caso dei musei religiosi/ecclesiali/diocesani è rappresentata dal senso religioso da cui sono originati e che possono trasmettere.

I musei religiosi/ecclesiali/diocesani sono una rappresentazione della evoluzione del rapporto tra fede e società, tra il divino e l'umano e la domanda di fondo che guida gli autori è sintetizzabile nei seguenti termini: tramite questi musei la fede e il senso religioso è ancora in grado di parlare ad una società largamente secolarizzata e dominata dalla cultura economica, scientifica, tecnologica?

La prima sezione che individua l'oggetto di analisi, si apre con il capitolo di **Antonio Maticena e Mara Del Baldo** nel quale sono riprese le definizioni di museo nell'ambito del più ampio sistema dei beni culturali per poi passare, con una logica che si potrebbe dire a cannocchiale, alla specificità dei musei religiosi, ecclesiastici e infine diocesani. La comprensione dei lineamenti storico-normativi, da cui i concetti di patrimonio, beni culturali religiosi ed ecclesiastici sono derivati, è di premessa al successivo volgere dell'attenzione sugli istituti museali religiosi e, tra questi, sui musei ecclesiastici e sulla specificità della loro missione.

I musei contengono, in generale, oggetti espressione di comunità del passato, della fede incarnata nel caso di quelli religiosi, che per le loro caratteristiche hanno superato il vaglio della storia e sono giunti fino a noi. Si tratta di dipinti, statue, arredi e oggetti di culto nel caso specifico, complessi architettonici e monumentali che devono essere tutelati e conservati (di-

mensione statica) e valorizzati (dimensione dinamica ed evolutiva). In questo capitolo si fanno riferimenti sia al diritto canonico, nel quale non vi è una specifica definizione di beni culturali, ma è presente solo all'obbligo per gli amministratori della conservazione, sia al diritto civile in quanto anche i musei ecclesiali fanno parte del patrimonio del paese. Inoltre sono ripresi i contenuti di vari documenti pastorali, soprattutto degli ultimi 20 anni, periodo in cui è stato accentuato soprattutto l'aspetto di valorizzazione e sono stati definiti alcuni indirizzi per la raccolta e il coordinamento da parte delle diocesi. Il capitolo si sviluppa su tre dimensioni utili a tracciare i profili tipologici dei musei religiosi: la prima è riferita alla natura dei musei religiosi, che viene approfondita in particolare per i musei ecclesiastici e diocesani. La seconda è quella che si muove sull'asse della refertazione degli oggetti e raccolta di informazione, tutela, conservazione, valorizzazione, presentando le categorie in funzione della natura dei beni contenuti, delle collezioni e dei manufatti e della tipologia ricorrente delle raccolte, oltre che del legame con il territorio, distinguendo tra musei che riflettono realtà territoriali con ambiti e giurisdizioni ben definite e musei che riflettono altre realtà ecclesiali. La terza considera gli enti proprietari, pubblici, privati, misti (effettivamente in numero limitato) e, nell'ambito dei musei ecclesiastici, quelli appartenenti a diocesi, parrocchie, ordini religiosi, monasteri, santuari, confraternite, capitoli, seminari, fondazioni con o senza autonomia. Ad essi vanno ovviamente aggiunti quelli della Santa Sede. Con riferimento alla più ampia tipologia di musei religiosi vengono contemplati anche quelli appartenenti alle comunità ortodossa, valdese, ebraica. Oggetti di arte sacra sono presenti anche in musei privati laici, mentre nei musei religiosi sono presenti anche oggetti non di arte sacra. Per questo motivo, appare evidente la difficoltà di classificazione che deriva dalle molteplici espressioni della fede e dal fatto che l'incontro tra musei e religione può avvenire in diversi contesti, sia in musei "laici" dedicati alla/e religione/i o che conservano ed espongono anche oggetti di natura religiosa, che in musei che hanno una natura ecclesiastica. Il filo rosso del capitolo collega il valore estetico all'espressione di fede e alla ricerca. Affrontando l'aspetto del loro valore nasce spontanea la domanda: i musei sono espressione di determinate comunità, ma essi sono in grado di diventare strumento della pastorale odierna? sono in grado di suscitare o ravvivare nei visitatori la riflessione sul senso della fede incarnata nell'odierna società? La risposta a queste domande risiede nella capacità dei musei religiosi in generale, e di quelli ecclesiastici in particolare, di esprimere attraverso efficaci formule gestionali e di governo, tutte le dimensioni della propria mission, rendendosi strumenti vivi di promozione della società e portatori attraverso l'arte di

un messaggio universalmente comunicabile che, prescindendo dalla confessione religiosa o dalla provenienza geografica, dà senso alla ricerca di una dimensione spirituale e di significato che arricchisce l'esperienza quotidiana.

Nel secondo, di **Francesco Badia e Fabio Donato**, viene sviluppato il tema della governance che è centrale da almeno tre decenni nel dibattito giuridico, economico, manageriale, politico e sociologico. Il tema viene sviluppato con riferimento a 4 elementi: grado di autonomia riconosciuto al museo, composizione e funzioni degli organi di governo, caratteristiche del management, funzionamento del museo nell'ambito di relazioni interaziendali, cioè reti museali.

Il grado di autonomia è collegato alle soluzioni istituzionali e, nel caso dei musei ecclesiali, vede ad un estremo la gestione diretta da parte dell'ente ecclesiastico e dall'altro la fondazione giuridicamente autonoma. La forma giuridica a sua volta influenza anche la composizione degli organi di amministrazione che da un lato devono garantire il mantenimento della finalità del museo e dall'altro la sua funzionalità e la sua accessibilità, in autonomia. Aspetto critico degli organi di amministrazione è il mix delle professionalità dei componenti.

Nei paesi nei quali prevalgono musei privati il dibattito riguarda la rappresentanza delle diverse componenti della società negli organi di governo, mentre in Italia, e nei paesi di forte intervento pubblico, è riferito prevalentemente al modo in cui gli organi di amministrazione (pubblici o ecclesiastici nei musei diocesani) interpretano la funzione di tutela e conservazione da un lato e valorizzazione dall'altro. I musei religiosi, in particolare quelli ecclesiastici, sono stati finora più vicini alla logica pubblica e quindi alla tutela e alla conservazione.

Nella prima parte del capitolo viene richiamata la classica distinzione tra direzione e responsabilità riferita al valore estetico, culturale, di ricerca storica e direzione e responsabilità sulla sostenibilità economica, che è condizione per una migliore valorizzazione.

Nella parte empirica del capitolo, nella quale si analizzano 7 casi, sono presentate alcune interessanti soluzioni di questa problematica che possono servire da buone pratiche cui far riferimento.

Le considerazioni sulla quarta dimensione, quella delle reti museali che sono abbastanza sviluppate anche livello internazionale, sottolineano il ritardo con cui nel nostro paese si sta affrontando un orientamento che sarà vincente nel futuro. Infatti, sono rare e tutto sommato ancora deboli le esperienze di reti museali tra enti della stessa natura, pubblici o ecclesiastici, ed

enti diversi pubblici-ecclesiastici, privati-ecclesiastici. La messa in comune di un patrimonio diversificato potrebbe costituire un determinante fattore competitivo per l'attrazione di un turismo qualificato o di massa.

La parte empirica si fa apprezzare per la varietà dei 7 casi trattati: il museo diocesano Tridentino, fondato all'inizio del Ventesimo secolo e dotato di un'interessante carta dei servizi; il museo diocesano di Bari fondato nel 1981 caratterizzato dalla gestione diretta e da un progressivo ampliamento dei decenni successivi; il museo della Cattedrale di Ferrara, istituito nel 1929, con un'interessante esperienza di collaborazione tra la Chiesa cattolica e il Comune; il museo dell'opera del Duomo di Pisa che risale al 13esimo secolo, gestito dalla Fabbriceria Opera Primaziale di Pisa a cui fanno riferimento anche gli altri beni archeologici della piazza dei Miracoli; il museo dell'ebraismo italiano e della Shoà di Ferrara, istituito nel 2003 e gestito dallo Stato; il museo ebraico di Roma che risale al 1870 a gestione privata della Comunità ebraica, costituito in Fondazione autonoma nel 2019 e inserito nel complesso della sinagoga di Roma; il museo storico valdese di Torre Pellice a Torino, istituito nel 1989 e gestito dal centro culturale valdese.

La parte empirica del capitolo è stata realizzata con il metodo misto di analisi documentali e interviste approfondite con i responsabili e mette in evidenza alcuni elementi. Innanzitutto sono poco integrati con il territorio a causa della limitatezza delle risorse economiche che non consentono progetti di largo respiro e a causa delle differenti finalità dei musei religiosi. Fanno eccezione il museo della cattedrale di Ferrara che collabora attivamente con il Comune e i musei valdesi ed ebraici per i quali vi è un certo interesse dello Stato come tutela delle religioni a minore diffusione nel paese. Un'altra causa è riconducibile alle limitate dimensioni in quanto tutti sono dotati di poche unità di personale.

In secondo luogo è stata evidenziata una tendenza alla ricerca di maggiore autonomia sia con riferimento ai modelli di gestione diretta, per i quali gli organi degli enti ecclesiastici hanno gradualmente inserito negli organi di governo rappresentanti della società civile, sia con riferimento alla gestione indiretta tramite ente autonomo. Per quanto riguarda la direzione, in alcuni casi, è prevista l'appartenenza alla stessa confessione religiosa, ma anche in questi casi la tendenza è sempre più spesso quella della ricerca delle competenze di tipo storico culturale del management.

Nel terzo capitolo **Fulvia Rocchi** propone un modello concettuale che si inserisce nel paradigma della complessità, finora non considerato dalla maggior parte della pubblicistica sui musei di tipo disciplinare, che consen-

te approfondimenti specialistici “verticali”, ma può essere considerata riduttivistica rispetto alla complessità dell’oggetto. In effetti la specializzazione che ha caratterizzato il 19° e 20° secolo in tutti i campi delle conoscenze non consente di cogliere gli effetti delle interazioni tra i diversi portatori di interesse che convergono nell’istituto-azienda-museo. La dimensione di istituto è costituita dal complesso sistema di relazioni che interiorizzano interessi e attese dei diversi portatori di interesse, le modificano in termini non predefiniti, le amalgamano e le restituiscono modificate ai portatori di interesse. Il visitatore di un museo che entra con certe aspettative ne esce con una esperienza diversa che può essere un accrescimento sul piano culturale, estetico, della propria spiritualità laica o religiosa, oppure un indebolimento o peggioramento, se la presentazione degli oggetti è caotica, le informazioni sono carenti, le guide sono inesperte o poco rispettose della sensibilità dei visitatori, ad esempio si preoccupano di accentuare il valore religioso degli oggetti o, al contrario, non colgono la domanda implicita di approfondimenti di questo aspetto. Allo stesso modo il restauratore delle opere, l’archivista dei documenti, il direttore o i volontari addetti al museo, che svolgono le funzioni sulla base di conoscenze professionali e motivazioni personali, possono uscirne arricchite o impoverite da rapporti che si stabiliscono con il Consiglio di amministrazione o con l’Ufficio beni culturali della diocesi. Il paradigma della complessità che si applica a tutti i campi del sapere moderno, compreso quello dei beni artistico-culturali-archeologici e museali, assume un significato specifico per i musei religiosi soprattutto nel quadro di un approccio laico. Ciò non vuol dire arrendersi alla secolarizzazione, ma significa valorizzare i musei per cogliere le sensibilità di fede che nella società moderna sono molto più variegiate rispetto al passato. In questa prospettiva la dimensione aziendale riguarda i valori economici monetari diretti (costi, proventi e equilibrio economico del museo), ma anche quelli non monetari (tempo e fatica, per es.) e non economici (come il piacere e la pace dell’anima), molti dei quali indiretti (esternalità nei confronti del territorio).

Nel quarto capitolo **Maria Cleofe Giorgino** parte dalla considerazione che l’esigenza di perseguire un più solido equilibrio economico ha dato una spinta alla individuazione di approcci innovativi. Per rendere più attraenti i musei si è dovuto intervenire sulla loro immagine di luoghi chiusi, a volte non particolarmente luminosi, pieni di oggetti che, soprattutto per i giovani, evocano qualcosa di polveroso. Il modo più efficace per superare questa percezione è quello del coinvolgimento dei visitatori che viene mediato da un interessante richiamo, quello del collegamento tra arte/cultura, nel caso

specifico dei musei, e benessere. Esistono ricerche che evidenziano come la partecipazione attiva ad eventi culturali rappresenti un modo per prevenire o rimuovere le conseguenze negative dello stress della società moderna che sembra aver fatto della velocità e della produttività alcuni suoi mantra preferiti. Inoltre i musei ecclesiastici contengono anche oggetti che richiamano il benessere sociale che si fonda su valori fondamentali della vita degli individui che, nei diversi periodi storici, sono stati condivisi. Mentre la singola opera artistica più facilmente viene riferita al genio individuale, i musei danno il senso della comunità e dell'azione sociale e i musei ecclesiastici evocano lo stretto connubio tra valori spirituali e valori materiali. In questo senso contribuiscono ad una considerazione complessiva e circolare del benessere, fatto di prevenzione (dello stress o di dipendenza dai miti e dai riti della società moderna) e di recupero di una pace interiore profonda che non è legata al possesso della ricchezza materiale. Il capitolo considera i tre stadi del percorso di benessere secondo il grado di coinvolgimento. Il primo consiste nel generare l'interesse con la visione a distanza tramite piattaforme nelle quali sono inseriti i contenuti dei musei e che possono essere consultate da chi, ad esempio, programma un viaggio per turismo o anche per affari. Il secondo stadio è quello della visione in presenza che è tanto più efficace quanto migliore è l'allestimento del museo, i materiali di presentazione e di commento (auto guide), la professionalità e l'empatia di eventuali guide. Il terzo livello, che rappresenta il contenuto distintivo del capitolo è quello della partecipazione del visitatore in processi di coproduzione di contenuti.

Con l'uso di moderne tecnologie e con progetti mirati che facilitano le interazioni con i responsabili del museo o con altri visitatori. È possibile valorizzare la creatività di ogni persona. Per realizzare questo obiettivo sono necessarie alcune condizioni tra le quali sono elencate: la programmazione di visite guidate, la profilazione di potenziali utenti, la costituzione di gruppi di visitatori tra loro relativamente omogenei o volutamente eterogenei in rapporto agli obiettivi della visita, la raccolta di informazioni da fornire ai visitatori nelle diverse sezioni o sale del museo nelle quali si intendono attivare processi di coproduzione, l'inserimento durante la visita di attività collaterali quali spettacoli teatrali, eventi musicali, conferenze tematiche. Poiché una politica proattiva richiede investimenti per la realizzazione delle condizioni appena richiamate, si impone l'attivazione di particolari set di indicatori specifici sui risultati conseguiti. Si citano il numero delle visite programmate e del numero dei partecipanti, la distribuzione secondo profili socioeconomici e culturali, la quantità e la qualità dei contenuti prodotti dai visitatori, l'impatto non solo sul grado di soddisfazione, ma anche

sul benessere percepito. Infine si analizza il caso della Fabbriceria del Museo del Duomo e del complesso monumentale della cattedrale di Siena dalla analisi del bilancio, dal sito e da alcuni interviste mirate sono stati evidenziati soprattutto l'inserimento di concerti e di varie conferenze organizzate con modalità interattive e che hanno suscitato un grande interesse e una attiva partecipazione. In particolare la rappresentazione della “Divina Bellezza” realizzata nello spazio antistante il museo con tecnologie di videoproiezione altamente coinvolgente sulla vita dei senesi del Trecento. Tutti questi eventi sono stati poi inseriti nei principali canali social. Questa strategia ha prodotto un notevole incremento dei visitatori in presenza e un'estesa partecipazione sui canali social dai quali si evince un bisogno di cultura in precedenza inesperto e sul quale occorre continuare ad investire.

Nel quinto capitolo **Mara Cerquetti e Marta Maria Montella** prendono in esame la comunicazione museale e i rapporti tra museo e territorio, sulla base degli standard minimi di qualità e gli obiettivi di miglioramento previsti dal D.M. 113 del 21 febbraio 2018. Per inquadrare la parte empirica che riguarda un museo di fabbriceria e un museo ecclesiastico, ovvero rispettivamente il Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto fondato nel 1882 e il Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo a Perugia fondato nel 1923, nei primi due paragrafi si richiama brevemente la distinzione tra le due tipologie museali e il loro valore come espressione dell'identità civica e non solo liturgico-pastorale delle comunità e dei territori di riferimento. La metodologia adottata è finalizzata al perseguimento di 3 obiettivi: valutare come le modalità di comunicazione favoriscano la comprensione del valore del patrimonio musealizzato e diffuso sul territorio, individuare i punti di forza e di debolezza del rapporto con le attuali comunità di riferimento, dare indicazioni per il miglioramento e l'innovazione della comunicazione. L'analisi si concentra sulla parte C della scheda di rilevazione prevista dal D.M.113/2018 e in particolare su segnaletica, strumenti informativi e attività educative, oltre che sul coinvolgimento degli stakeholder. I richiami storici consentono di comprendere le relazioni dei musei indagati con il territorio di riferimento, mentre l'analisi delle modalità di gestione mette in luce il rapporto tra servizi offerti e creazione di valore per i visitatori e altri stakeholder. Sulla base dei punteggi attribuiti ad ogni elemento previsto del D.M.113/2018 il capitolo arriva alla conclusione che entrambi i musei si fermano all'esplicitazione del “valore di presentazione”, raggiungendo per tutti gli indicatori considerati valori molto al di sotto di quelli potenzialmente conseguibili, anche limitandosi al livello di raggiungimento degli standard minimi di qualità; solo il museo di

Orvieto ha avviato iniziative di tutela e collegamento con il territorio ai fini della creazione del “valore di paesaggio”, mentre sono praticamente assenti attività orientate alla creazione del “valore di produzione”.

Nelle conclusioni è evidenziato lo spazio per ulteriori innovazioni ai fini della completa e accurata implementazione della strategia del museo-territorio, che, soprattutto per il museo del Capitolo di Perugia, è resa difficile dalla carenza di risorse.

Nel sesto capitolo **Mara Del Baldo** sviluppa il tema del valore dei musei ecclesiastici per il territorio, inteso come generazione di esternalità positive, di tipo economico e non. Il rapporto con il territorio si manifesta nelle sue diverse dimensioni di luogo fisico, contesto identitario, sistema antropologico, sociale e relazioni che contribuiscono a generare capitale sociale. Si tratta di una relazione che esiste da sempre esplicitata dalla Lettera circolare della Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa del 2001, come da altri documenti/riflessioni della CEI e dalle iniziative di AMEI (Associazione Musei Ecclesiastici Italiani). Il valore finale o finalistico è strettamente collegato alla natura dei musei ecclesiastici, mentre il valore intermedio o strumentale è analizzato nella duplice componente di valore economico e valore sociale che è il risultato delle interazioni e interdipendenze di molteplici soggetti. Si sottolinea come il valore strumentale dipenda dalla capacità di conservare e comunicare i beni culturali di natura ecclesiastica tramite la promozione di eventi scientifici (per università e studiosi), didattici (per le scuole), culturali (per vari gruppi di visitatori), turistici (se inseriti in modo efficace in circuiti) e perfino sportivi.

Oltre a generare esternalità positive la valorizzazione dei musei ecclesiastici deve porsi obiettivi di generare risorse in termini di biglietti per le visite, contributi liberali da parte di soggetti privati e pubblici efficacemente sensibilizzati, sponsorizzazione di eventi che possono svolgersi in una atmosfera particolare completamente diversa da altri luoghi, raccolte tramite crowdfunding, partecipazione a bandi di enti pubblici o privati. Interessante e puntuale è l'analisi della correlazione tra tipologie di eventi e cluster di destinatari, approccio che è naturale in chi ritiene importante la funzione di valorizzazione, meno usuale per chi privilegia la funzione di tutela e conservazione.

Il concetto di museo come bene posizionale porta quasi inevitabilmente una visione statica, mentre il concetto di valorizzazione esprime una prospettiva dinamica e di apertura. Le due sfide, insite nel rapporto del museo con il proprio territorio di riferimento, consistono nel far dialogare la storia con la modernità e nel promuovere una istituzione open source. Un luogo

che stimola la riflessione sul passato può generare idee per il futuro. Una istituzione “aperta” si qualifica per la propria resilienza trasformativa. Riscoprire nel museo ecclesiale i valori fondanti ed essenziali del rapporto chiesa/società civile, fede/scienza, trascendente/immanente rappresenta una occasione straordinaria per mandare ai visitatori il messaggio che ognuno ha una responsabilità precisa nella trasformazione della società in cui vive. Proprio per questo nel capitolo viene affrontato anche il concetto di ricchezza che deve essere distribuita e condivisa e non concentrata. La concentrazione del patrimonio nei musei diocesani deve essere motivata da obiettivi di generare sinergie, ma deve evitare il rischio di impoverire i territori. Pertanto la valorizzazione deve seguire varie traiettorie.

La prima consiste nella progettazione e realizzazione di sistemi museali diffusi che pongono non secondari problemi di conservazione e tutela rispetto a furti che nel nostro paese sono frequenti. Una seconda traiettoria è quella di attivazione di politiche integrate dei musei e dei beni ecclesiastici presenti in territori più o meno vasti, tali da generare un impatto positivo sull'economia in termini di occupazione, crescita delle competenze, coinvolgimento del volontariato. A sostegno del modello di integrazione vengono ricordati i casi della rete dei musei dei castelli del Piemonte e della Valle d'Aosta, quella di Bergamo, di Erice, dell'Umbria (composta da 13 musei), di Siena e delle 7 abbazie milenesi. La valorizzazione tramite reti integrate (reti museali intra ed inter-ecclesiastiche e reti miste, tra musei ecclesiastici e musei laici, pubblici e privati) richiede la ricerca di un felice connubio tra specializzazione, interdipendenza, sistema dei trasporti e sviluppo di attività economiche collegate (ad esempio alberghi, ristoranti, ecc.) e trova peculiare sintesi nei percorsi di turismo religioso, che rappresentano circuiti non tradizionali del turismo collegati ai musei ecclesiastici.

Richiamando i grandi cammini (di Santiago, via Francicegna, ecc.) viene sottolineato che il turismo culturale religioso presenta un trend di crescita anche da paesi non cattolici e non cristiani, nell'alveo del dialogo interreligioso ed ecumenico. Infine viene sottolineata l'esigenza di una progettazione di governance efficace per la gestione delle reti e delle partnership con soggetti del territorio. Tale esigenza trova conferma nelle esperienze presentate nella seconda parte del capitolo, relative ai Musei Diocesani di Alba, le cui attività sono integrate con altri musei non ecclesiali e con altri musei ecclesiali, Vercelli, che ricorda un periodo in cui la diocesi aveva una particolare importanza anche sul piano della società civile, Novara, di più recente costituzione e che sta definendo la politica di valorizzazione, così come al Museo Diocesano di Pesaro, al Museo Diocesano Albani e alla Rete Musei Arte Sacra nel Ducato di Urbino, che trovano nel radicamento e

nell'integrazione con i diversi attori del territorio il contesto in cui sviluppare la proposta di valore accrescendo la fruibilità di patrimoni "dispersi" e le possibilità di valorizzazione.

Con il capitolo settimo di **Giuseppe Marcon e Barbara Sibilio** si apre la terza sezione riguardante la trasparenza della gestione e la rendicontazione dei risultati nei confronti dei diversi stakeholder. L'analisi del sistema di rendicontazione si articola in una parte di richiami ai principali filoni teorici in tema di rendicontazione e accountability e in una parte empirica sui risultati di una indagine condotta su 54 musei diocesani. Viene richiamata l'importanza di un approccio proattivo alla rendicontazione rispetto a quello passivo di semplice adempimento a obblighi di norme di leggi o di statuto, la difficoltà della misurazione delle performance, l'utilità per gli organi interni e per l'informazione a soggetti esterni. Significativi sono il richiamo alla letteratura in tema di valutazione delle performance, nonché i riferimenti a vari organismi nazionali e internazionali che propongono standard di performance e schemi a cui possono fare riferimento enti pubblici e privati che gestiscono musei. Dopo aver ricordato le caratteristiche degli indicatori di input/output/outcome e di impatto, l'attenzione è posta sugli influssi che la presenza di questi strumenti hanno sui processi organizzativi, economici, politici (nel caso dei musei diocesani le rappresentanze degli stakeholder) e anche sociali, cioè sull'impatto che i musei hanno nei confronti di comunità e territori di riferimento. Il confronto dei diversi sistemi evidenzia che le classificazioni non sono univoche, in quanto alcuni indicatori sono considerati output in uno schema e outcome in un altro. Ciò dipende in parte dall'intrinseca complessità del fenomeno, in parte da diversi approcci metodologici. Partendo dal presupposto che la conoscenza è condizione per la decisione, il sistema di indicatori di performance viene discusso con riferimento alle diverse fasi: pianificazione di medio e lungo periodo che include anche gli investimenti, programmazione che riguarda cosa si intende fare e con quali risorse, gestione corrente, misurazione dei servizi prodotti, verifica dei risultati, intesa come benefici per i diversi gruppi di utilizzatori ed infine esternalità positive in termini di livello culturale, economico, sociale e di governo del territorio. In seguito si richiama l'attenzione del lettore sulla parte che considera l'evoluzione dei modelli di controllo nei quali si inseriscono gli indicatori di performance, da input/outcome/output/di impatto, dall'interno all'esterno, dall'efficienza all'efficacia, dalla dimensione economica a quella non economica, dalla competizione alla collaborazione, dal capitale materiale a quello estetico e sociale.

Più recente è l'evoluzione verso la misurazione dell'impatto, inteso come cambiamento positivo o negativo che si ripercuote sulla comunità e sul territorio, secondo la teoria economica classica le esternalità positive o negative. Gli elementi di complessità di questa evoluzione sono riconducibili alla stessa definizione di effetti o benefici che richiede necessariamente un approccio interdisciplinare, l'individuazione di indicatori accettati/condivisi tra stakeholder molto diversi e il riferimento temporale in quanto è necessario privilegiare prospettive di lungo periodo rispetto a quelle di breve, come è la semplice fruizione del museo. Per le valutazioni di impatto, la divaricazione tra modelli proposti dalle teorie e concreta fattibilità è più elevata.

La parte empirica è stata svolta con l'invio di un questionario nel 2017 e 17 interviste mirate nel 2019 rivolte ai musei che, dai questionari, risultavano in possesso di specifici requisiti. Emerge che gli indicatori di performance economico patrimoniale sono inviati unicamente per adempiere ad obblighi di legge, mentre pochissimi li citano sui loro siti web nei quali sono inserite informazioni sugli eventi programmati e le attività svolte. Un certo dinamismo, invece, dimostrano i rispondenti al questionario per quanto riguarda l'uso dei nuovi strumenti di comunicazione. L'approfondimento tramite interviste nel 2019 ha evidenziato due interessanti tendenze. Da un lato il passaggio da una focalizzazione soprattutto su dati di efficienza in termini di rapporto input/output a indicatori di efficacia, definita come analisi del numero e della tipologia di visitatori e in qualche limitato caso sono stati raccolti anche dati sull'impatto nei confronti dei territori. Dall'altro vi è stata una intensificazione dei programmi di comunicazione per rispondere ad un crescente bisogno di conoscenza sulle attività dei musei diocesani. Queste iniziative sono sempre legate alla buona volontà e allo spirito di iniziativa dei responsabili, ma non sembrano far parte di politiche organiche.

Nell'ottavo capitolo **Marco Bellucci, Giacomo Manetti e Barbara Sibilio** propongono un ulteriore passo nel processo di accountability, trattando il tema della comunicazione dialogica. Il tema è sviluppato con riferimento specifico al mondo delle 24 fabbricerie italiane di cui viene sottolineata l'eterogeneità sul piano della forma giuridica e del livello di autonomia, nonché degli strumenti di comunicazione. Ovviamente tutte adempiono agli obblighi di rendicontazione definiti dal Concordato Stato Chiesa del 1929 e delle successive modificazioni legislative. Tuttavia si differenziano con riferimento ai processi di comunicazione con i propri portatori di interesse collocandosi nei tre livelli proposti dalla letteratura. Un primo livello riguarda i siti e i materiali di comunicazione unidirezionale che soddisfa prevalentemente o quasi esclusivamente. Un secondo livello è quello dei

siti informativi veloci che consentono una relazione di tipo bidirezionale e dinamico, ad esempio, comunicazione di eventi da parte delle fabbricerie, richieste di ulteriori informazioni da parte dei visitatori. Un terzo livello può essere definito come realtà aumentata in quanto i siti funzionano come hub o “motorino di avviamento” di interazioni bidirezionali con gli utenti e tra gli utenti stessi. Con la terza fase si realizza pienamente la funzione dialogica della comunicazione e della rendicontazione, soprattutto di quella sociale. Infatti quest’ultima dovrebbe essere guidata soprattutto dai diversi portatori di interesse che esprimono l’interesse e le aspettative rispetto all’attività dei musei, nello specifico delle fabbricerie, invertendo il processo classico della rendicontazione proposta dall’istituzione secondo modelli generali o propri schemi. Il modello logico della rendicontazione dialogica presentata nel capitolo si collega non solo al capitolo 7, ma anche ai capitoli 1, 2, 3 e 4 poiché fa riferimento al coinvolgimento sostanziale dei portatori di interesse e al principio di museo partecipativo. Mentre la rendicontazione unidirezionale viene rivolta a classi specifiche di portatori di interesse più o meno ampie ed è comunque preselezionata, la comunicazione/rendicontazione dialogica è aperta a tutti i portatori di interesse attuali e potenziali e contiene elementi di reciprocità con gli stessi, interdipendenza e potere distribuito. Essa è condizione che rafforza la sostenibilità di lungo periodo in quanto la conoscenza delle aspettative e dei suggerimenti di coloro che intervengono nelle interazioni stimola la riflessione degli organi deliberativi e di gestione sulla visione/missione/strategia. A tal fine sono utili non solo le espressioni di condivisione sulle iniziative dell’istituzione, ma anche quelle di critica che sono sempre stimolo per il cambiamento.

All’inquadramento teorico fa seguito l’analisi dei risultati di una ricerca empirica a cui hanno partecipato 10 delle 24 fabbricerie italiane che hanno risposto a un primo questionario misto con domande chiuse e aperte seguite da interviste con alcuni responsabili. Va sottolineato che la maggioranza delle fabbricerie italiane è situata in Toscana e che sono localizzate in quella regione la maggioranza dei rispondenti 6 su 10.

Sono emersi 3 modelli prevalenti: nel primo le Fabbricerie si limitano, principalmente, all’uso unidirezionale della comunicazione anche se emerge una discreta consapevolezza dei limiti. Nel secondo i responsabili esprimono la piena consapevolezza della necessità di rivolgersi a classi di interlocutori sempre più ampie e diversificate, accompagnate però dalla segnalazione dei limiti costituiti dalla scarsità delle risorse. Per questo l’attività si concentra su incontri e riunioni con gli interlocutori istituzionali e l’analisi delle valutazioni dei diversi stakeholder espressi on line. Il terzo modello, che caratterizza un numero limitato di rispondenti, prevede forme

di attivazione e di inclusione on line dei diversi gruppi e proposte di iniziative finalizzate a coinvolgere direttamente i partecipanti. In generale si può dire che è crescente l'interesse verso la comunicazione dialogica, frammentario e a macchia di leopardo l'uso di social media, ancora limitato l'uso di tecnologie digitali più avanzate. Comunque tutti i rispondenti segnalano l'intenzione di un utilizzo più intenso dei social media, soprattutto nella prospettiva di customer care. Il capitolo conclude che nelle fabbricere che hanno partecipato all'indagine esiste un terreno fertile per il miglioramento che, tuttavia, deve essere opportunamente coltivato con l'immissione di idee innovative e con il sostegno di adeguate risorse per la loro realizzazione.

Nel nono capitolo **Marco Mainardi** si cimenta con uno degli strumenti di trasparenza della gestione che negli ultimi anni è diventato sempre più rilevante, il codice etico. In effetti la gestione di un museo richiede orientamenti circa i comportamenti da assumere sia all'interno sia nei confronti dell'esterno. Il diritto canonico definisce responsabilità degli amministratori per la conservazione dei beni ecclesiastici. Il codice civile definisce regole che hanno lo scopo di conservare il patrimonio e di porre limiti all'uso commerciale (ad esempio la vendita di beni che costituiscono patrimonio comune non disponibile). In anni recenti si è consolidata l'esigenza di strumenti di autoregolazione tra cui il codice etico. È presentata la tipica struttura di un codice etico che consiste in principi generali derivanti dalle specifiche finalità di ogni istituzione, criteri di riferimento per chi ha responsabilità di gestione che devono essere coerenti con la visione e la strategia del museo, indirizzi di comportamento che devono essere specificati in rapporto alle diverse fattispecie di scelte. Il codice etico deve esprimere nella forma e nella sostanza i valori di integrità, onestà, correttezza, lealtà, trasparenza, equità e rispetto della persona. Significativo è il richiamo della differenza tra codice etico che riguarda prevalentemente i principi e i valori con cui gli organi di amministrazione e gestione esercitano le rispettive funzioni e si confrontano con soggetti esterni e il codice di comportamento che riguarda elementi più concreti delle decisioni e delle azioni. I codici etici e di comportamento devono tener conto, nel rispettivo ambito di competenza, delle dichiarazioni internazionali e delle normative di diritto positivo di ogni paese, quali ad esempio, antiriciclaggio, prevenzione/lotta alla corruzione e infiltrazioni criminali, prevenzione di reati come è previsto dal DLGS n. 231/2001.

Sono previste anche norme contro le discriminazioni di ogni tipo per quanto riguarda la composizione degli organi e l'accessibilità al museo.

Con riferimento al codice etico della Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano sono richiamati i divieti di discriminazioni relativi a orientamento sessuale, stato di salute, disabilità, etnia, nazionalità, opinioni politiche, credenze religiose. Ad essi si aggiungono obblighi riguardanti la rendicontazione e l'accountability che sono *conditio sine qua* non per rafforzare la fiducia di soggetti esterni. Sulla utilità dei codici etici esiste una ampia letteratura che si suddivide tra coloro che li considerano per certi aspetti superflui rispetto alla normativa e ai valori individuali e coloro che invece ne sostengono l'importanza data dalla esplicitazione nei confronti di soggetti interni ed esterni. Tutti questi temi sono affrontati in termini generali e poi analizzati nello specifico del codice della Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano.

Nell'ultimo e decimo capitolo, **Antonello Zangrandi, Isabella Mozzoni e Chiara Donelli** approfondiscono il tema dell'equilibrio economico e degli strumenti di rilevazione contabile. Richiamano gli elementi fondamentali della teoria e delle metodologie di rilevazione contabile e in seguito analizzano i dati emersi da 54 risposte ad un questionario sottoposto, tramite l'ufficio nazionale dei beni culturali della CEI, a un gruppo di musei diocesani in possesso di determinati requisiti. Nella parte teorica viene evidenziato come i sistemi contabili siano condizionati dalla varietà degli assetti istituzionali (ufficio della diocesi o ente autonomo), proprietari, organizzativi e dalle caratteristiche dei finanziamenti: donazioni e contributi da parte di privati, della CEI, tramite bilancio della diocesi sostenuta dall'offerta dei fedeli o ricorso a bandi. Il museo, nella forma di entità autonoma può essere considerato come azienda dotata di un proprio sistema contabile che fa riferimento alla diocesi. Nel caso di museo gestito direttamente dalla diocesi, con varie soluzioni organizzative, non esiste un sistema contabile autonomo, ma i valori di proventi e di spese riferiti all'attività museale si configurano come elementi di contabilità analitica (ad esempio un capitolo distinto di entrate e di spesa). Mentre il diritto canonico prevede semplicemente che vi sia l'inventario dei beni museali, il valore patrimoniale è previsto dalla normativa civilistica dello Stato quando si tratta di dare riconoscimento giuridico autonomo. Nel caso di autonomia i musei ecclesiastici rientrano a pieno titolo nel sistema degli enti non profit assoggettati all'obbligo di redigere un bilancio preventivo, un rendiconto consuntivo e della separazione tra attività istituzionale e commerciale, ad esempio nel caso di attività di merchandising. La parte empirica è stata realizzata con l'invio di un questionario a 83 musei che, sulla base delle informazioni dell'ufficio nazionale dei beni culturali ed ecclesiastici della CEI, avessero

ottenuto un finanziamento tra il 2012 e il 2016 e avessero almeno 2 dipendenti. Dei 54 questionari ricevuti con informazioni considerate significative, la maggior parte si riferisce a musei gestiti direttamente da diocesi. L'analisi mette in evidenza anche le difficoltà di aggregazione e comparazione in quanto si ha una grande eterogeneità tra musei che dichiarano di non avere obblighi contabili e altri che invece dichiarano di averli, musei che affidano all'esterno alcuni servizi, ad esempio pulizie e guardianeria, musei che prevedono biglietti per le visite e altri gratuiti. Nel caso dei musei a gestione diretta sono difficili le valutazioni di sostenibilità economica in quanto i proventi e le spese derivano da diversi criteri di classificazione, allocazione e imputazione da parte delle diocesi. Anche per quanto riguarda i destinatari delle informazioni contabili si ha una grande disparità di situazioni poiché alcuni citano direttamente il vescovo, altri l'economista o la commissione economica diocesana nelle quale sono presenti anche laici, altri ancora l'ufficio culturale diocesano. La rendicontazione all'ufficio nazionale per i beni culturali ed ecclesiastici della CEI è obbligatoria per i finanziamenti ricevuti. Solo in pochi casi i rispondenti segnalano la presenza di una rendicontazione anche per il Comune. Il 40% dei rispondenti dichiara di effettuare analisi di sostenibilità economica, solo il 10% esplicita le modalità e pochissimi svolgono analisi più analitiche per centri di costo e destinazione. Le scritture contabili sono tenute da persone interne, in caso di gestione diretta, e in genere sono affidate all'esterno nel caso di gestione indiretta. Gli autori concludono che la funzione contabile è considerata ancillare rispetto a quello di tutela, conservazione, valorizzazione e che vi è una limitata conoscenza degli obblighi e della utilità delle analisi contabili per una gestione attiva e strategica del museo, ciò anche perché, in genere, i musei hanno un numero limitato di personale. Infine è del tutto trascurato il valore della rendicontazione contabile per la comunicazione esterna.

Questo volume è il frutto di un lungo e produttivo periodo di collaborazione sul tema dei beni culturali avviato da un gruppo di studiosi aziendali, iniziato con due convegni nel 2003 e nel 2006, proseguito con la costituzione di un gruppo di studi e attenzione (GSA) AIDEA, i cui lavori sono confluiti nel volume *Governare e gestire le aziende culturali* del 2015. I tanti impegni accademici, didattici e di ricerca, hanno ridotto il numero di coloro che hanno partecipato al GSA, ma non hanno spento la forte motivazione personale e la reciproca stima di coloro che, con questo scritto, intendono rendere omaggio alla memoria di **Massimo Montella**, collega e amico che con il suo rigore scientifico, la visione di costruire ponti tra mondo umanistico e aziendale e del management, la gentilezza d'animo e il rispet-

to delle opinioni è stato un forte collante per buona parte del cammino. Purtroppo un male incurabile lo ha tolto alla comunità degli studiosi, alla quale però resterà il “patrimonio” delle sue idee, intuizioni, ricerca dell’interdisciplinarietà. Un patrimonio che, come per i musei e in generale i beni culturali, non deve solo essere tutelato e conservato, ma deve essere valorizzato e rinnovato da giovani studiosi.

IL RICORDO DI UN AMICO: MASSIMO MONTELLA

di

Francesco Badia, Marco Bellucci, Elio Borgonovi, Mara Cerquetti, Mara Del Baldo, Fabio Donato, Chiara Carolina Donelli, Silvia Fissi, Maria Cleofe Giorgino, Elena Gori, Davide Maggi, Marco Mainardi, Giacomo Manetti, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Marta Maria Montella, Isabella Mozzoni, Fulvia Rocchi, Barbara Sibilio, Ilaria Elisa Vannini, Antonello Zangrandi

Tutti coloro che hanno avuto la fortuna di incontrare e frequentare Massimo sicuramente si riconoscono nel ritratto che di Lui hanno e porteranno sempre con sé gli autori di questo libro e che può essere espresso in questo modo: era un amico e un collega. Era l'amico generoso, ospitale, attento, aperto e rispettoso sul piano umano. Era il collega che ognuno di noi vorrebbe avere. I pilastri di questo ritratto sono: Massimo è stato animato da una continua curiosità intellettuale ed è stato rigoroso sul piano scientifico.

La sua curiosità intellettuale, dote naturale ma continuamente alimentata con il costante impegno nella ricerca, ha fatto di Massimo un innovatore che ha promosso un ambito di conoscenze, all'inizio con limitato riconoscimento e prestigio in campo accademico, che poi si è sviluppato anche e soprattutto per suo merito. Un ambito di conoscenze che si è caratterizzato per l'orientamento interdisciplinare in quanto più attento all'oggetto, la cultura, che non ai paradigmi tramite cui i fenomeni reali sono stati indagati negli ultimi secoli. Massimo era ben consapevole del fatto che la specializzazione collegata ai paradigmi delle diverse discipline ha contribuito negli ultimi secoli e negli ultimi decenni al progresso, ma era profondamente convinto che le conoscenze disciplinari, inevitabilmente parziali e riduttive, devono trovare momenti di sintesi con riferimento ai fenomeni reali.

La cultura intesa come sistema complesso di usi, abitudini, costumi, regole, comportamenti, relazioni, simboli e riti sociali, può essere correttamente analizzata e interpretata cercando di ricondurre a unità diversi saperi. Questo assunto, scarsamente percepito e per molti aspetti anche ostacolato nel periodo in cui Massimo si è dedicato alla ricerca e alla formazione, gli ha consentito di elaborare e diffondere conoscenze, agire nei diversi contesti organizzativi e di diventare "ponte" tra "cultura collegata secondo il paradigma tradizionale solamente a discipline di tipo umanistico e economia collegata secondo il paradigma del positivismo scientifico alla disciplina

delle scelte razionali”. Senza la pretesa di perseguire una visione “olistica” della società, Massimo ha individuato un elemento particolarmente critico della società del XX secolo, in particolare della seconda metà: la contrapposizione tra “cultura” e “economia”.

Consapevole del fatto che nessuno può pretendere di avere una interpretazione olistica di una realtà complessa quale è la vita delle comunità sociali nei diversi periodi storici, Massimo ha ritenuto che la sua formazione umanistica potesse dare un contributo alla evoluzione della cultura economica e della gestione aziendale. Non a caso si utilizza il termine cultura economica poiché questa disciplina non è riducibile al fine economico, a metodi e tecniche di scelte e di comportamenti guidati da una razionalità astratta o autodefinita. L’economia è attività di persone, per persone e con persone che si svolge in istituzioni sociali (famiglie, imprese, amministrazioni pubbliche, istituzioni cosiddette non profit o del terzo settore) e perciò secondo Massimo è componente coesistente della cultura la cui dinamica è governata dalle relazioni tra bisogni e modalità di soddisfacimento dei bisogni oltre che da razionalità, emozioni, passioni, valori che influenzano le relazioni individuali e sociali.

In secondo luogo Massimo è stato rigoroso sul piano scientifico per diversi motivi. Innanzitutto perché ha creduto che la vera interdisciplinarietà si fonda sulla conoscenza dei paradigmi delle diverse discipline. L’interdisciplinarietà non significa essere “tuttologi”, ma essere in grado di estrarre dai diversi ambiti del sapere gli elementi essenziali, di saper connettere i paradigmi, di saper far parlare esponenti ed esperti delle diverse discipline. Quest’ultimo è il compito più difficile in assoluto poiché, come è noto, ogni disciplina si è costruita e sviluppata non solo sulla base di propri paradigmi, ma anche sulla utilizzazione di propri linguaggi. La società moderna ha in un certo senso generato una “torre di Babele” nella quale ognuno parla una propria lingua che non solo è spesso incomprensibile per altri, ma che non di rado diventa l’origine di fraintendimenti e di contrapposizioni. Massimo ha dedicato la sua vita di ricercatore e di docente alla facilitazione del dialogo tra due mondi che ancora oggi hanno difficoltà a interloquire in senso positivo e costruttivo. Ha esercitato questa funzione accettando il rischio che essa inevitabilmente comporta, quello di essere non compreso, non di rado ostacolato nelle proprie iniziative innovative e persino visto con sospetto o considerato eterodosso (sul piano scientifico) dal mondo della cultura “in senso umanistico”, da un lato, e dal mondo dell’economia e della gestione aziendale, dall’altro. Ha svolto questa funzione mettendo in campo la capacità di “parlare” ai due mondi con la legge-

rezza di chi apre nuovi orizzonti e propone un cammino di ricerca comune che è propria di chi non intende imporre visioni, approcci, modelli definiti.

In questo Massimo ha saputo interpretare in modo egregio la funzione del ricercatore, ossia di chi è continuamente alla ricerca perché “sa di non sapere e sa che il vero progresso delle conoscenze si ottiene con il contributo di tutti”. La sua idea guida è stata quella del ricercatore che apre alla conoscenza del mondo reale e non del ricercatore che ha la pretesa di chiudere e confinare la realtà in propri modelli analitici e interpretativi. Lo ha fatto mettendo in campo anche un forte rigore scientifico nell’uso dei termini.

Si può dire che in un certo senso Massimo è stato “positivamente ossessionato” dai termini poiché era ben consapevole del fatto che l’uso dei termini in modo inappropriato genera solo confusione tra le diverse discipline, mentre l’uso appropriato e rigoroso dei termini può favorire non solo la comunicazione, ma soprattutto la collaborazione. Le discipline sociali, diversamente da quelle naturali e formali, fanno riferimento a “costrutti sociali” che a loro volta sono qualificati dall’uso di termini. L’attenzione al rapporto tra contenuto (significato) e contenitore (i termini) è essenziale per lo scambio e la creazione di sinergie (cross-fertilization) tra le discipline. Diverse definizioni di beni culturali, arte, conservazione e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale, azienda e fini aziendali, valore economico, profitto, valore aggiunto, benefici sociali e decine e centinaia di altri termini possono favorire, o al contrario ostacolare, la ricerca comune, ma anche le politiche culturali, economiche, aziendali.

In terzo luogo, sul piano umano Massimo è stato una persona che metteva a proprio agio gli interlocutori. È stato attento e aperto non solo in termini di semplice empatia ma perché rispettoso degli altri e delle loro idee. Calmo e misurato sapeva ascoltare e intervenire al momento e nei modi giusti favorendo l’instaurarsi di relazioni positive e un clima di collaborazione. Doti non molto diffuse in una società nella quale sembrano prevalere atteggiamenti finalizzati al successo e all’immagine personale, all’assertività, alla rivendicazione di superiorità e centralità dei propri paradigmi. Doti che possono essere esercitate in modo facile quando ci si trova in gruppi di persone altrettanto disponibili, come è quello costituito dagli autori di questo libro, ma che Massimo sapeva far emergere anche in condizioni difficili rappresentate da gruppi, comitati, commissioni, caratterizzati da contrapposizioni ideali e non di rado ideologiche dei partecipanti.

In queste situazioni non solo stabiliva positive relazioni con le varie persone, ma era anche in grado di far prevalere relazioni positive di carattere orizzontale tra i diversi partecipanti. Anche quando non aveva funzioni di coordinamento, Massimo si comportava come un “leader naturale invisibi-

le” interpretando nel migliore dei modi il modello che, parafrasando il pensiero del saggio SUFI, corrente mistica intellettuale dell’islamismo, è sintetizzabile nei seguenti termini: il miglior leader è quello che non si vede, ma del quale si può dire che in virtù della sua azione *abbiamo* (e non ha) ottenuto il successo.

Massimo aveva una concezione di cultura che può essere sintetizzata in tre elementi.

Innanzitutto, la considerava non come conformità a “canoni” (di bellezza, di armonia, eccetera) definiti da élite che si sono imposte nei diversi periodi, ma come forme di espressione della vita reale di persone inserite in una società. Ovviamente riconosceva il differente impatto di forme espressive della società, ma riteneva che la valorizzazione dei beni culturali passasse anche, se non soprattutto, dalla capacità di collocarli nell’ambito del contesto in cui erano stati sviluppati e, per quanto riguarda il presente, sono sviluppati. Chi intende valorizzare la cultura non può prescindere da un’attenzione agli aspetti religiosi, antropologici, filosofici, psicologici, sociologici, storici, economici. Da questa impostazione derivano importanti indicazioni per coloro che organizzano i musei, mostre di dipinti e per le guide dei siti archeologici e di eventi culturali.

In secondo luogo, riteneva che le espressioni della cultura sono tali perché, al contrario di altre espressioni della vita quotidiana, sono in grado di toccare significativamente le persone nella loro unità, ossia agiscono sulla sfera razionale (ad esempio la profondità delle prospettive, la perfezione di una statua, eccetera), emotiva (capacità di agire sui sentimenti delle persone che visitano un museo, un sito archeologico o che partecipano a eventi culturali), passionale (interesse per le varie forme di espressione culturale e volontà di portare la cultura nei propri ambiti di attività). Per questo ha sempre rifiutato la contrapposizione tra cultura e religione, cultura e potere, cultura ed economia. Infatti molte, se non la maggior parte, delle forme di espressione della cultura sono collegate alle religioni, sono state favorite da principi illuminati o da persone che hanno avuto successo in campo economico (mercanti, imprenditori, manager).

In terzo luogo, la cultura ha una dimensione dinamica e evolutiva. Si adatta e si modella con l’evoluzione dei valori, delle conoscenze, dei rapporti sociali. Anche se come tutte le persone aveva delle preferenze con riguardo a forme di espressione della cultura, Massimo non ha mai accettato la logica della contrapposizione o della gerarchia tra forme di espressione culturale dell’antichità, medioevale, rinascimentale, arte e cultura popolare, musica più o meno tecno, eccetera, ma ha impostato le proprie ricerche e il proprio insegnamento secondo il paradigma della “diversità”. Questa impo-

stazione ha rilevanti riflessi in termini di atteggiamenti e di comportamenti delle persone, dei gruppi sociali, di coloro che esercitano il potere (istituzionale ed economico). Chi crede nella contrapposizione e nella gerarchia tra forme di espressione culturale più facilmente fa riferimento a logiche di distinzione e di separazione tra “noi” (coloro che condividono un’espressione culturale) e “loro” (coloro che preferiscono altre forme culturali). Chi si richiama al paradigma della diversità più facilmente fa riferimento a un orientamento di inclusione. Tra l’altro questa distinzione ha immediati riflessi sul piano delle “politiche” culturali e del “management” delle istituzioni culturali in quanto la logica della contrapposizione e della gerarchia porta a identificare e a segmentare target specifici e inevitabilmente meno numerosi di persone a cui ci si rivolge, mentre il paradigma della diversità stimola a proporre politiche e soluzioni gestionali e organizzative che possono rivolgersi a diversi gruppi di destinatari.

Si pensi ad esempio ai musei che, oltre agli adulti e agli anziani, possono rivolgersi anche a bambini e giovani attraverso tecnologie in grado di riprodurre il contesto in cui sono stati sviluppati utensili, vasi, armi, gioielli, dipinti, opere musicali, eccetera.

La concezione dinamica e il paradigma della diversità delle espressioni culturali consentono di evidenziare un altro tratto della personalità di studioso di Massimo. La sua curiosità intellettuale lo spingeva ad approfondire la conoscenza del passato, ad essere attento alla espressione culturale del presente e ad impegnarsi per diffondere nel proprio ambiente prospettive per il futuro. Conoscenza del passato con riguardo alla ricchezza di espressioni culturali che generazioni più o meno lontane nel tempo hanno lasciato, ben sintetizzata dal termine inglese *heritage*. Partendo dalla evidenza, dalla constatazione che in Italia i beni culturali sono capillarmente distribuiti sul territorio, Massimo riteneva incomprensibile, e criticabile, il fatto che si desse poco spazio alla dimensione anche economica del patrimonio culturale, sia nelle ricerche sia nelle politiche. Ripeteva spesso che “non è possibile far riferimento a libri e articoli internazionali, soprattutto di lingua inglese, per affrontare temi di politiche e management delle istituzioni culturali”. Questo lo portava ad affrontare i temi del presente con una rigorosa impostazione teorica e conseguenti indicazioni di tipo pratico.

Se, dopo la rivoluzione industriale e in particolare nel XX secolo, l’economia è diventata sempre più determinante nelle dinamiche sociali, è necessario trovare i modi per “contaminare” in senso positivo queste dimensioni della società. La contaminazione ha due facce. Quella oscura è propria di coloro che, richiamandosi a principi di libera espressione, disinteresse e purezza della cultura, ritengono che l’interesse, la logica e i criteri

economici possano condizionare negativamente le espressioni artistiche e culturali. Indubbiamente esistono numerosi esempi di artisti, opere ed eventi culturali che si impongono a seguito di efficaci campagne di comunicazione o dall'interesse puramente economico dei cosiddetti "intermediari o manager della cultura". La faccia positiva della contaminazione riguarda la possibilità di inserire elementi culturali nelle scelte economiche e di sviluppare un'attività economica "sostenibile" attorno alla valorizzazione dei beni culturali. Ad esempio costruire edifici belli oltre che funzionali, produrre beni che oltre alla funzionalità hanno forme artistiche, proporre al personale momenti di contatto con espressioni culturali (musicali, teatro, visite a musei e a siti archeologici, eccetera) può essere uno strumento per proporre una "economia attenta alle persone" più che ai semplici beni di consumo.

Inoltre, Massimo è sempre stato proiettato nel futuro. Infatti ha sempre ritenuto che nella gestione delle aziende fosse importante una visione nella quale la dimensione culturale avesse un posto rilevante. Ha sempre ritenuto che questa fosse anche una chiave di successo di lungo periodo, quella che i cultori delle discipline aziendali definiscono come "economicità" intesa come sostenibilità economica, organizzativa e sociale e capacità competitiva riferita non al breve periodo ma al lungo periodo. Una impostazione che ha anticipato ciò che sta emergendo in anni recenti nei quali varie ricerche tendono a dimostrare che le imprese attente alla responsabilità sociale, alla accettazione della diversità (tecniche, culturali, di background formativo, orientamento sessuale, disabilità), al benessere organizzativo delle persone, all'impatto ambientale sono quelle che hanno un maggiore successo anche sul piano economico.

A metà agosto 2019 grandi imprese e banche negli Stati Uniti hanno sottoscritto un manifesto nel quale si afferma che "il perseguimento del profitto non è un valore in sé, ma il profitto deve essere perseguito tenendo conto dell'impatto ambientale, dell'interesse dei clienti e dei fornitori, dei rapporti con le istituzioni e le comunità locali, del benessere delle persone". Un manifesto che recepisce con notevole ritardo sul piano concreto delle politiche aziendali la teoria dei portatori di interesse (stakeholder) proposta negli anni ottanta da Robert Edward Freeman, ma che costituisce un pilastro della dottrina economica-aziendale italiana fin dalla sua costituzione alla fine degli anni venti dello scorso secolo. Massimo aveva non poche perplessità verso impostazioni che consideravano la valorizzazione economica dei beni culturali come semplice creazione di circuiti economici attorno ai musei, siti archeologici, eccetera (bookshop, bar, ristoranti, ecc.). Al contrario dei "puristi della cultura" non considerava queste attività come "inquainamento" della cultura, ma riteneva che la vera valorizzazione anche sul

piano economico debba passare attraverso lo sviluppo di iniziative in grado di incidere sui comportamenti anche economici delle persone. La cultura come fattore di dinamicità nella evoluzione della società.

La sintesi della figura di studioso di Massimo è indubbiamente rappresentata dalla rivista che ha fondato e di cui è stato direttore scientifico con grande lungimiranza, impegno e passione. In effetti la denominazione di “Il capitale culturale” non è stata casuale. Il sostantivo “capitale” rappresenta una sintesi della relazione tra passato, presente e futuro che è valida sul piano economico, della vita delle persone, delle comunità, delle istituzioni economiche e sociali (famiglie, imprese, amministrazioni pubbliche, istituzioni del terzo settore, organizzazioni ibride secondo recenti sviluppi delle teorie). Capitale significa “qualcosa” che ha superato la selezione della storia e della dinamica della società, è disponibile nel presente, non solo per essere utilizzato e conservato ma per essere aumentato e trasferito al futuro. È un sostantivo che esprime intrinsecamente le relazioni intergenerazionali. L’aggettivo “culturale” esprime una qualificazione del termine che è al tempo stesso precisa e aperta. Infatti è preciso in quanto si differenzia da capitale materiale, tecnologico, intellettuale, di immagine, finanziario, eccetera. È aperto in quanto l’aggettivo “culturale” va riferito all’influsso che le attività economiche hanno su usi, abitudini, costumi, regole, comportamenti, relazioni, simboli e riti sociali. Aperto ma non generico, in quanto tale influsso deve essere concretamente coniugato in ogni periodo storico e in ogni contesto religioso, istituzionale, sociale, economico, tecnologico.

Un processo che può avvenire avendo diverse concezioni della persona: come individuo guidato dall’egoismo, dall’interesse individualistico, dalla competizione, dalla volontà di prevalere o come persona in relazione ad altre persone in grado di esprimere anche altruismo, attenzione all’interesse generale, spirito di collaborazione, rispetto degli altri. Massimo intendeva la cultura come riferimento a questa seconda concezione della persona.

Massimo è stato l’amico che vorresti avere, il conoscente con il quale ti piace intrattenerti spesso, la persona che ti fa piacere incontrare anche in occasioni saltuarie. Era infatti semplice, ma profondo e mai banale. Discreto, ma sempre attento e mai superficiale o introverso. Misurato nel parlare solo di cose che conosceva, perché consapevole che nella società della conoscenza il progresso è collegato più al “sapere di non sapere” che non a “ciò che già si conosce”. Era forte nelle sue convinzioni ma mai dogmatico perché era convinto che i dogmatismi di tipo religioso, laico, dottrinale, sociale impediscono il dialogo e la crescita umana, sociale, culturale, economica. Non era solo colto ma aveva la saggezza di chi riesce a trovare il giusto equilibrio nel valutare le persone e le situazioni. Con la sua vita ha con-

fermato l'aforisma secondo cui "le persone ricorderanno non quello che hai fatto ma come le hai fatte sentire".

Con Massimo la famiglia, i parenti, gli amici, i colleghi si sono sentiti bene, accolti e a proprio agio.

SEZIONE 1

TIPOLOGIA, GOVERNANCE, STAKEHOLDER

1. MUSEI RELIGIOSI E MUSEI ECCLESIASTICI: NATURA, TIPOLOGIA, MISSIONE

di Antonio Maticena, Mara Del Baldo

1.1. Il patrimonio e i beni culturali religiosi: lineamenti storico-normativi e specificità dei beni culturali ecclesiastici

La comprensione dei lineamenti storico-normativi, da cui i concetti di patrimonio, beni culturali religiosi ed ecclesiastici sono derivati, ci appare una doverosa premessa prima di porre l'attenzione sugli istituti museali – i musei religiosi e, tra questi, i musei ecclesiastici – oggetto di analisi del capitolo e sulla specificità della loro missione.

I beni culturali¹ di interesse religioso rappresentano una componente “costitutiva” del patrimonio storico-artistico e culturale di ogni paese, la cui importanza va oltre la sfera religiosa. Ciò è tanto più vero per l'Italia, in conseguenza delle interazioni stratificatesi nei secoli, tra chiesa (intesa come comunità cristiana di varia confessione: cattolica, ortodossa, luterana, evangelica valdese, anglicana, ecc.), luoghi di culto ebraici e musulmani, società e cultura. Nel nostro paese il patrimonio dei beni culturali religiosi custoditi in sinagoghe, moschee e soprattutto in chiese cattoliche è veramente vasto. Abbazie, monasteri, basiliche e cattedrali da oltre due millenni testimoniano la storia del cristianesimo e rappresentano uno scrigno di tesori che, assieme a quelli disseminati nelle migliaia di chiese locali che costellano le nostre città e i nostri territori, compongono le tessere di un prezioso mosaico, unico al mondo (CEI, 1992). Una ricchezza a cui fa da contrappunto la necessità di conservare e valorizzare un simile

¹ Il “Codice dei beni culturali e del paesaggio” (in seguito Codice) (d.lgs. n. 42/2004) all'art. 10, c. 1 definisce “beni culturali le cose immobili e mobili appartenenti allo Stato, agli altri enti pubblici territoriali, nonché ad ogni altro ente ed istituto pubblico e a persone giuridiche private senza fine di lucro, ivi compresi gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico”.

patrimonio in ragione della vulnerabilità a cui lo stesso da sempre è soggetto.

Come ogni patrimonio, anche quello religioso può (e deve) essere conservato-tutelato e accresciuto-valorizzato per rinnovare i valori e la cultura delle generazioni presenti e trasmetterlo alle generazioni future. La conservazione e la tutela, anche quando richiedono impegno e professionalità, esprimono una dimensione statica con uno sguardo rivolto al passato; la valorizzazione e l'accrescimento sono espressioni di una dimensione dinamica e rivolgono lo sguardo al futuro. La sinergia tra queste due azioni rende al meglio il ruolo che i musei religiosi possono esprimere e sviluppare nel tempo.

La natura dei beni religiosi è particolarmente articolata e la stessa materia "beni culturali di interesse religioso" non ha, nell'ordinamento italiano, una propria autonomia, tale da poterla immediatamente ricollegare ad un assetto unitario di competenze legislative e amministrative (Renna, 2003). "Con la circoscritta dizione di beni culturali di interesse religioso si intende quella parte dei beni culturali che presentano una caratterizzazione religiosa" (Vitali, Chizzoniti, 2010, p. 130).

All'interno delle strutture religiose in generale, e di quelle ecclesiastiche in particolare, è gradualmente maturata una sensibilità culturale, istituzionale e normativa, che ha consentito di superare un assetto legislativo orientato alla salvaguardia ed ha aperto una breccia importante per l'introduzione di orientamenti manageriali tesi alla valorizzazione, delineando il quadro di una politica che, accanto agli obiettivi di sicurezza, pone al centro la fruibilità e la valorizzazione, nel rispetto degli interessi prioritari connessi ai beni culturali religiosi: il culto e il valore storico-artistico del bene (Chizzoniti, 1999).

Valorizzare i musei religiosi significa mettere in evidenza che gli oggetti di culto, i documenti, i dipinti, le sculture, esprimono una religiosità vissuta e profonda di persone e comunità per le quali i segni esteriori (come ad esempio le donazioni) non erano (e non sono) separati dalla fede. Il processo di valorizzazione richiede altresì di chiarire il concetto di valore declinato al plurale, poiché riguarda varie dimensioni e presuppone la distinzione tra "valore finalistico", riferito alla funzione di testimonianza culturale, dialogo, evangelizzazione e "valore strumentale", riferito alla funzionalità e alla sostenibilità economica dell'attività museale. Le due accezioni non sono contrapposte, ma "ordinate" tra loro, in quanto il valore strumentale non deve divenire prevalente, poiché il contributo dei musei religiosi si caratterizza per aspetti peculiari e diversi da quelli dei musei generalmente intesi. Essi devono infatti essere presentati, valorizzati e

organizzati in modo da suscitare nel visitatore riflessioni sul senso della religione nella società, sul significato della fede nella società moderna, sul rapporto tra fede, comunità e cultura (come nel caso dei musei ebraici), tra fede incarnata e chiesa come istituzione sociale (come nel caso dei musei ecclesiastici), di cui reinterpreta il ruolo nella società attuale (Giovanni Paolo II, 1995).

A sua volta il valore strumentale può essere analizzato nelle due componenti di valore economico e valore sociale, il primo da riferirsi alle condizioni di sostenibilità interna del museo, il secondo agli effetti che la presenza, l'apertura e le attività che si svolgono nel e attorno al museo producono per la società e quindi alle esternalità positive generate dalla valorizzazione dei musei religiosi, in assenza della quale la comunità complessivamente intesa viene privata di un bene o di un patrimonio che può contribuire a migliorare il sistema delle relazioni economiche e sociali.

Con la tutela integrata, estesa alla conservazione programmata e alla valorizzazione, si è trasformato l'ordinamento specifico dei beni culturali di interesse religioso, sancito dall'intesa del 2005, il quale ha aggiornato le precedenti disposizioni e sottolineato l'esigenza di: specificare meglio gli ambiti di collaborazione e confronto, individuandone organi e livelli; evidenziare soluzioni operative e problematiche specifiche; tenere conto delle modifiche dell'ordinamento statale (Trabucco, 2017).

La tutela dei beni culturali di interesse religioso è stata istituzionalizzata da una pluralità di intese² tra Stato e Chiesa (Chizzoniti, 2003; Madonna, 2007; Roccella, 1998, 2007) che hanno sancito la collaborazione tra Conferenza Episcopale Italiana (CEI) e Ministero per i beni e le attività culturali (MiBACT). L'urgenza della tutela portò già nel 1969 alla creazione del Comando Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale, che ha emesso "linee guida" tese ad individuare soluzioni per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico (Ufficio Nazionale Beni Culturali Ecclesiastici [in seguito UNBCE], 2014).

Nella normativa civile la specifica menzione di "beni culturali di interesse religioso" è contemplata nell'art. 12 del "Nuovo Accordo" (18 febbraio 1984) che ha modificato il Concordato Lateranense del 1929, introducendo principi innovativi nel settore della tutela, conservazione e

² Intesa fra Ministero per i beni culturali e ambientali e CEI (13 settembre 1996) relativa alla tutela dei beni culturali di interesse religioso appartenenti ad enti e istituzioni ecclesiastiche (d.p.r. n. 571/1996); Intesa (18 aprile 2000) per la conservazione e consultazione degli archivi di interesse storico e delle biblioteche; Intesa generale (26 gennaio 2005) per la tutela dei beni culturali di interesse religioso appartenenti ad enti ed istituzioni ecclesiastiche.

valorizzazione dei beni culturali³, rivolti al patrimonio di interesse religioso e, al suo interno, a quello di proprietà ecclesiastica (Margiotta Broglio, 2004). La denominazione ‘beni culturali di interesse religioso’ specifica quelli per cui si intende garantire l’accesso e la fruibilità e dei quali si vuole evidenziare, al di là del valore storico-artistico, l’identità e la peculiare natura, legata alla vita di una comunità di fedeli che in essi si riconosce e li utilizza per le proprie celebrazioni. I beni culturali di interesse religioso si connotano sia come beni valore, in quanto segno e memoria della fede e della religione nei secoli, da preservare quale testimonianza materiale avente valore di civiltà di rilevanza universale, sia come beni risorsa, in quanto strumento per l’esercizio del culto religioso nell’ambito della collettività e dei territori, al cui sviluppo contribuiscono (Vismara Missiroli, 1993).

Quanto detto vale sia per i beni contenuti nei musei ecclesiastici, che per quelli contenuti in musei di altre confessioni religiose, come nel caso dei musei ebraici, diffusamente presenti nel nostro paese, organizzati dalle relative comunità o, in assenza di un nucleo ebraico sul territorio, gestiti da associazioni culturali cittadine. In tali contesti i beni (documenti, oggetti, ricordi) non hanno solo valore artistico e scopo didattico, ma raccontano una storia importante, promuovono la conoscenza della vita interna ebraica, i cui valori sono universali e riconoscibili da tutti (studiosi, conoscitori, studenti, cittadini) e dell’esperienza di un popolo in un territorio, in dialogo con la comunità, sostenendo la convivenza tra minoranze e maggioranze (Simonsohn, 2003, Zanon, Favia, 2011, Sacerdoti, 2011).

In Italia la principale componente dei beni culturali di interesse religioso (Baraldi, Pignatti, 2017) è tuttavia rappresentata da quelli ecclesiastici (in seguito BCE), di cui è difficile circoscrivere l’ambito operativo e quello normativo, che involge sia l’ordinamento civile, che quello ecclesiastico (Colombo, Santi, 1990; Cesen et al., 2003; Sessa, 2005; Sessa et al., 2005). La complessa regolamentazione giuridica è legata al fatto che si tratta di beni “*mixti fori*”, ovvero sui quali insiste una doppia giurisdizione, i cui principali riferimenti normativi sono presentati in appendice (tav. 1): statale

³ Nelle leggi civili la nozione di “bene culturale” ha sostituito quella di patrimonio storico e artistico; parimenti, la trasformazione del concetto di tutela dei beni culturali ha introdotto la prospettiva del bene come testimonianza materiale avente valore di civiltà di rilevanza universale e come risorsa per i territori al cui sviluppo (civile, sociale ed economico) contribuiscono (Caliandro, Sacco, 2011). Sulla concezione di tutela, introdotta dal d. lgs n. 112/1998 e dalla riforma del titolo V della Costituzione (2001) a cui hanno dato attuazione il Codice e del d.lgs. n. 156/2006, si rimanda a Trupiano (2005), Montella, Dragoni (2010).

e canonica, o comunque confessionale. La difficoltà a delimitare l'ambito operativo deriva dal fatto che si tratta di beni rispetto ai quali convergono e si sovrappongono l'interesse meramente storico-artistico, cioè culturale, e quello squisitamente culturale-liturgico-pastorale, cioè religioso (Santi, 1993; Feliciani, 1995; 1998; Chizzoniti, 2004, 2007; Madonna, 2007; Santi, 2012). La stessa espressione "patrimonio culturale ecclesiastico non è canonica, ma si può intendere in modo esaustivo, come il complesso dei beni culturali che la fede della chiesa cattolica ha promosso nel corso della storia in tutti gli ambiti della cultura" (Santi, 2012, p. 13-14).

Il concetto di BCE ha la sua epifania con il Codice di diritto canonico, in cui il lemma 'beni culturali' è rimandato alla voce *Arte Sacra*⁴. Nel diritto canonico universale non esiste tuttavia una definizione di bene culturale, di cui è fatto raro accenno nei codici latino e orientale⁵: si prevede solo l'obbligo degli amministratori di redigere l'inventario di quelli a loro affidati prima di prendere possesso di un ufficio. Nel concetto contemporaneo di beni culturali della chiesa, richiamati dalla Pontificia Commissione per i beni culturali (in seguito PCBCC) e dalla *Pastor Bonus* (art. 101), sono rimarcati l'aspetto sociologico e l'impatto religioso e pastorale (Colombo, Santi, 1990).

A livello concettuale per beni ecclesiastici si intendono tutti i beni, senza distinzione di tipologia e di materia, di proprietà degli enti ecclesiastici (De Nardi, 2017): è un concetto ampio, che include i BCE, di cui la chiesa nei secoli è stata una dei massimi committenti, e che comprende i patrimoni artistici della pittura, della scultura, dell'architettura, del mosaico e della musica, i beni librari e i documenti storici, posti al servizio della missione della chiesa (Capurro, 2013; Camassa, 2013; Failla, 2017). Si tratta di un patrimonio che nei secoli ha connotato il paesaggio urbano, naturale e il contesto socio-economico del nostro paese e che costituisce un ambito peculiare del *cultural heritage economics* (Rizzo, Throsby, 2006; Bowitz, Ibenholt, 2009; Nijkamp, 2012). La numerosità e la frammentarietà rappresentano due attributi dei BCE (De Nardi, 2017), da cui muovono le linee di intervento adottate dalla CEI, nella forma di note pastorali (CEI, 1992; PCBCC, 1993, 1996), tese a coniugare la loro conservazione, creatività, salvaguardia e valorizzazione. Nel contesto dei progetti di valorizzazione di questo patrimonio è possibile collocare la

⁴ Le leggi canoniche (Aa.Vv., 2009) e i documenti normativi prodotti nei secoli dalla Santa Sede sono raccolte nell'*Enchiridion Vaticanum* (2019).

⁵ Rispettivamente ai can. 1283 e 1025 (Madonna, 2007).

creazione e lo sviluppo degli istituti museali ecclesiastici, che costituiscono un'espressione significativa dei musei religiosi, di seguito presentati.

A partire dal progetto nazionale di inventariazione e catalogazione, intensificatosi con il Giubileo del 2000 (Santomiero, 2005), l'impegno profuso dalle diocesi, centrato sul coordinamento tra uffici locali e UBNCE ha reso possibile la *disclosure* di questo patrimonio immenso, la cui banca dati, articolata per categorie di beni, è consultabile sul portale BeWeb⁶ (si veda in appendice la tav. 2) e accedendo alla rete nazionale degli archivi storici ecclesiastici (RAE)⁷.

1.2. I musei religiosi: un inquadramento

Come anticipato, i musei costituiscono una sede primaria del patrimonio religioso e una peculiare manifestazione della "contaminazione", tra musei e religione. "La situazione dei musei religiosi italiani [...], dal punto di vista quantitativo si può sintetizzare con tre aggettivi: sono numerosi, giovani, e molto piccoli [...] in crescita costante" (Santi, 2016, p. 289).

Va specificato che i musei religiosi costituiscono una macro-categoria, ovvero quella di ordine superiore al cui interno sono ricompresi i musei ecclesiastici (in seguito ME) su cui si focalizza l'attenzione nei paragrafi successivi.

L'incontro tra musei e religione può dunque avvenire in diversi contesti (Minucciani, 2013, p. 14): in musei "laici" dedicati alla religione o alle religioni; in musei "laici" che conservano ed espongono anche oggetti di natura religiosa; in musei che hanno una natura ecclesiastica o collegata, attraverso i manufatti e le opere d'arte, alla comunità di fedeli che rappresentano uno specifico contesto religioso.

"In Italia esistono un migliaio di musei che, per le loro caratteristiche, vengono chiamati indifferentemente musei 'religiosi' o musei 'ecclesiastici'. Le due espressioni, tuttavia, non sono equivalenti" (Santi, 2012, p. 9).

⁶ Il portale Beni ecclesiastici in Web (BeWeb) si interfaccia con la banca dati catalografici MiBACT, il Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN) e il Sistema Archivistico Nazionale (SAN).

⁷ La descrizione puntuale del patrimonio documentario è stata realizzata nell'ambito del progetto CEI-Ar (avviato nel 2004 nell'ambito dell'intesa tra CEI e MiBACT del 18 aprile 2000) che ha favorito la tutela, la conservazione e la fruizione attraverso la descrizione, il riordino e l'inventariazione informatizzata degli archivi storici ecclesiastici.

I primi sono “musei di diversa tipologia che, indipendentemente dalla proprietà (comunità religiose, enti pubblici e privati), conservano ed espongono in prevalenza beni di carattere religioso” (Santi, 2012, p. 9). In essi la natura religiosa è connaturata alla realtà identitaria. I musei religiosi (nelle diverse fattispecie di musei ecclesiastici e non ecclesiastici, pubblici, privati o a proprietà mista) sono quelli che, per collezioni, missione, scelta di narrazione, hanno come riferimento la religione e il cui patrimonio è costituito da opere e testimonianze pertinenti a diverse confessioni religiose (cattolica, cristiano ortodossa, valdese, ebraica, ecc.) (Santi, 2016). Ne deriva che i musei religiosi non sempre sono “sinonimo” di musei di arte sacra, poiché alcuni di essi sono nati per interesse e volontà di specifiche comunità (non da ultime, le comunità parrocchiali afferenti alla chiesa cattolica) desiderose di salvaguardare e tramandare tradizioni e oggetti afferenti alla vita e alla storia, non solo religiosa, del loro territorio (Giacomini Miari, Mariani, 2005, p. 10). Allo stesso tempo, nei palazzi vescovili e, più in generale negli edifici ecclesiastici, sono talora presenti dipinti e sculture di carattere profano e non sacro.

Per contro, i ME sono “musei di proprietà di enti nei quali si esprime la chiesa cattolica, qualunque sia il tipo di collezione che essi conservano” (Santi 2012, p. 9). Essi possono appartenere a parrocchie, diocesi, comunità e ordini religiosi, santuari, congregazioni (Santi, 2016); conservano ed espongono manufatti artistici di varia tipologia, non sempre (ed esclusivamente) provenienti dalle chiese e in alcuni casi (come quello dei Musei Vaticani) prive di connotazioni sacre. I ME sono quindi musei privati, di proprietà di enti pertinenti la chiesa cattolica, le cui caratteristiche distintive si riverberano sulla loro missione, governance e funzionamento (Santi, 2012; Del Baldo, 2012). Qualora aperti al pubblico, esplicano un servizio di utilità sociale e possono essere oggetto delle forme di intervento previste dal principio di sussidiarietà sancito nella Costituzione (Borgonovi, 2004). All’interno della stessa diocesi possono convivere più ME, ciascuno dei quali contribuisce a valorizzare un patrimonio che rappresenta una peculiare espressione della chiesa locale (Del Baldo, 2006a; Propersi, Grumo, 2008; Primerano, 2013).

Una nota proposta classificatoria è quella elaborata dall’Associazione Musei Ecclesiastici Italiani (AMEI, il cui rilevante ruolo è sintetizzato in appendice “A”)⁸ che nel proprio repertorio distingue i musei religiosi in:

⁸ Un ringraziamento particolare va al Pres.te AMEI, Arch. Domenica Primerano, a Mons. Giancarlo Santi, e alla Dott.ssa Rita Capurro, redattrice del sito AMEI, per la disponibilità

- a) musei ecclesiastici;
- b) musei non ecclesiastici.

I primi sono musei di proprietà ecclesiastica (Paolucci, 1998, 2001).

I secondi includono una pluralità di tipi: musei appartenenti ad altre confessioni religiose (musei ebraici, valdesi, ortodossi, ucraini, ecc.); musei privati (ad esempio, raccolte di icone, presepi e santini); musei di interesse religioso e di proprietà non ecclesiastica, inclusi nel repertorio per il contenuto attinente alla religione cattolica o ad altra confessione anche se pubblici (come il Museo dell'Opera di S. Croce di Firenze) e/o annessi a certose di proprietà statale (Giacomini Miari, Mariani, 2005, p. 11)⁹. L'unità museale censita è riferita a raccolte di diversa consistenza, da quelle ospitate in semplici bacheche o collocate all'interno delle chiese (come spesso accade nei musei parrocchiali), alle grandi strutture museali.

Il repertorio AMEI indica altre fonti (segnalate in appendice "A", tav. 3), connotate da specifiche caratteristiche e finalità.

Questo repertorio ha costituito un prezioso strumento che ha messo in luce "un patrimonio artistico e religioso – e la sua funzione sul territorio – formato da un complesso di realtà capillarmente diffuse, in gran parte sommerso e poco conosciuto, nonostante la crescita sperimentata nell'ultimo decennio e sostenuta dalla CEI" (Giacomini Miari, Mariani, 2005, p. 9). A fronte di una stima iniziale di 400 unità¹⁰, il primo repertorio (AMEI, 1997) individuava 781 musei religiosi (667 di proprietà ecclesiastica e 114 di proprietà non ecclesiastica), saliti a 936 nel 2001 (820 ecclesiastici e 116 non ecclesiastici) e a 994 nel 2005 (Giacomini Miari, Mariani, 2005), di cui 878 di proprietà ecclesiastica¹¹ e 116 di proprietà non ecclesiastica. Nel 2013 il numero di musei religiosi era pari a 1002 (tav. 1.1), 886 ME e 116 non ecclesiastici (Santi, 2016).

dimostrata e la collaborazione nel rendere disponibile il repertorio AMEI e nel fornire informazioni preziose per la realizzazione di questo studio.

⁹ Nella stessa dicitura il repertorio AMEI cataloga anche i musei della Santa Sede situati entro i confini della Città del Vaticano o nel territorio dello stato italiano, come il museo della Santa Casa di Loreto (Giacomini Miari, Mariani, 2001, p. 7; 2005, p. 11). Il repertorio AMEI per comodità li indica nelle regioni pastorali in cui hanno geograficamente sede (AMEI, 2005).

¹⁰ Nel 1996 il censimento Istat rilevava 535 ME. Nel 1996 la CEI ne stimava 605 (TCI, 1996), contro i 900 del 2001, senza tenere conto dei musei delle comunità ebraiche, protestanti e valdesi (Giacomini Miari, Mariani, 2001).

¹¹ Al 31 gennaio 2005 risultavano fruibili 519 ME (Giacomini Miari, Mariani, 2005, p. 9 e ss.)

Tav. 1.1 – Distribuzione dei musei religiosi per ente proprietario

Diocesi	266
Parrocchia	296
Santuario	18
Confraternita	19
Fondazione	15
Capitolo cattedrale	22
Seminario	20
Ordine religioso	148
Santa sede	14
Comunità straniera	2
Comunità ortodossa	2
Comunità valdese	6
Comunità ebraica	11
Privato	28
Pubblico	54
Misto	81
Totale	1.002

Fonte: ns. rielaborazione di Santi, 2016, p. 300.

A fine anno 2019 il repertorio conta 1004 musei religiosi. Tra questi spiccano per numerosità i ME. Il trend di crescita dei ME è significativo, mentre il numero dei restanti musei religiosi è rimasto pressoché invariato nell'ultimo decennio. “Si tratta di un comparto considerevole, spesso però invisibile ai più perché oscurato da un tenace pregiudizio” (Giacomini Miari, 2005), connotato, assieme al radicamento territoriale, da una forte valenza culturale e una specifica identità, riconosciuta con l'accordo tra AMEI e MiBACT, il quale ha ribadito il ruolo dei ME nel sistema museale nazionale.

Un secondo criterio frequentemente impiegato per distinguere le diverse fattispecie di musei religiosi è quello basato sul tipo di patrimonio conservato. In funzione della natura dei beni e dei manufatti compresi nelle collezioni prevalenti è stato possibile distinguere dieci diverse categorie di musei religiosi (Giacomini Miari, Mariani, 2001, p. 6).

Inoltre, i musei religiosi sono classificabili per tipo di collezione, come esemplificato nella tabella sotto riportata (tav. 1.2).

Tav. 1.2 – Tipologia di musei religiosi in base al tipo di collezione

Tesori	41	In maggior parte riferiti alle chiese cattedrali; in via minoritaria alle basiliche, chiese parrocchiali, santuari; in alcuni casi di proprietà dell'Opera o di proprietà mista. Contengono arredi liturgici di particolare interesse storico e artistico, in passato conservati nelle sacrestie di cattedrali e chiese, spesso oggetto di furti e di interventi di secolarizzazione, o confluiti nei musei diocesani.
--------	----	--

Musei del Duomo	25	Di proprietà ecclesiastica o di enti non ecclesiastici, presentano similitudini con i musei dell'Opera (conservano manufatti provenienti dalla cattedrale) e con i Tesori. Anche in questo caso sovente i reperti sono confluiti nei musei diocesani.
Musei scientifici/naturalistici	31	Sono sorti con funzioni didattiche nei collegi e nei seminari gestiti dalle diocesi e dagli ordini religiosi dediti all'insegnamento.
Case Museo	23	Di regola gestite da ordini religiosi, tale singolare tipo di museo è costituito da un edificio che conserva arredi e oggetti pertinenti all'ambiente di vita di un santo, beato o venerabile (reliquia sui generis). Tra i più famosi si cita la Santa Casa di Loreto.
Musei storici	38	Simili alle Case Museo, si configurano talora come collezioni storiche relative alla presenza di ordini religiosi in un dato territorio, o legate a illustri personaggi storici (come il musicista P. Mascagni).
Musei missionari	29	Creati e gestiti dagli ordini religiosi (francescani, cappuccini, ecc.) e dalle congregazioni missionarie del XIX secolo (si citano, tra gli altri, la Consolata, e i Saveriani), ne documentano e ne testimoniano l'attività e l'ambiente culturale, per ciò ricoprendo un ruolo importante negli studi di antropologia culturale.
Musei Specializzati	55	Comprendono musei dedicati agli ex voto (28); ai presepi (5), musei privati (10), musei archeologici di proprietà ecclesiastica (22) ed altri di proprietà mista.
Musei etnografici	8	Comprendono testimonianze demo-etno-antropologiche del territorio e testimoniano il radicamento delle comunità al contesto locale. Conservano documenti e manufatti risalenti a civiltà primitive o antiche, o oggetti relativi alle arti e alle tradizioni popolari, compresa quella religiosa (frequenti sono i casi di musei che documentano la vita contadina), a rischio di dispersione.
Musei artistici (arte: 59; arte sacra: 488; arte contemporanea: 16)	561	La maggior parte dei ME conserva ed espone opere d'arte provenienti dalle chiese. L'arte sacra è intesa quale arte al servizio del culto nelle sue varie espressioni (architettura, scultura, vetrate, oreficeria, tessuti, ecc.). Le opere, provenienti dalle chiese locali, sono soprattutto conservate ed esposte nei musei diocesani (in seguito MD), in cui sono spesso raggruppate per tipologie omogenee che ne ricostruiscono i contesti celebrativi.
Totale	811	

Fonte: Santi, 2016, p. 39 e ss. (dati riferiti all'anno 2015).

1.3. I Musei Ecclesiastici: tipologia e categorizzazione

Poiché, come sottolineato, la principale componente dei musei religiosi è costituita dai ME, che per il nostro paese sono connotati a molteplici aspetti della vita collettiva, di seguito viene presentato un breve approfondimento tipologico relativo a questa categoria.

Come si legge nella “Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici” (in seguito “Lettera circolare”), occorre precisare che “non esiste un elenco tipologico esauriente dei musei ecclesiastici. Volendone tentare una elencazione sommaria si può fare riferimento all’ente ecclesiastico che ne è proprietario o che vi ha dato origine, oppure al patrimonio del museo stesso”, utilizzando come criterio la natura dei beni contenuti, delle collezioni e dei manufatti (PCBCC, 2001, § 2.3.1, p. 8).

Adottando come discriminante il primo criterio suggerito, la tipologia di seguito presentata (tav. 1.3) evidenzia la varietà dei ME (Santi, 2016).

Tav. 1.3 – Tipologia di musei ecclesiastici per istituzioni di riferimento

Musei diocesani	Istituzioni culturali ecclesiastiche fondate con decreto del Vescovo, gestite e poste a servizio della diocesi (come gli archivi e le biblioteche diocesane). Il patrimonio di opere è prevalentemente costituito da oggetti e arredi liturgici dismessi a seguito del rinnovamento dell’arte sacra promosso dalla riforma liturgica introdotta con il Concilio Vaticano II. Le opere sono affidate in deposito temporaneo dagli enti ecclesiastici depositanti che ne conservano la proprietà, a cui possono affiancarsi altre collezioni in proprietà o deposito.	Istituiti dalle diocesi
Musei parrocchiali	Si tratta di una categoria relativamente minore, la cui diffusione non è comparabile al numero delle parrocchie esistenti (pari a circa 26.000).	Istituiti dalle parrocchie
Musei di confraternita	Le confraternite sono associazioni pubbliche di fedeli regolate dal diritto canonico, storicamente diffuse in Europa e in Italia, di norma dotate di una chiesa che ne costituisce la sede e il luogo di riferimento spirituale. Il patrimonio culturale comprende bene architettonici, librari, artistici, archivistici, anche di fama, in alcuni casi esposto in musei con apertura periodica, ragione per cui sarebbero più correttamente rubricabili come collezioni aperte al pubblico.	Istituiti dalle confraternite
Musei canonici	Storicamente il capitolo dei canonici (can 503-510 codice diritto canonico) ha svolto importanti funzioni all’interno delle diocesi, ad oggi limitate a compiti liturgici. Di norma proprietario di biblioteca e archivio, il capitolo può operare come custode e gestore di beni culturali (ad esempio del tesoro della cattedrale)	Istituiti dai canonici di cattedrale
Musei di santuario	Si tratta di un tipo di museo molto diffuso (se ne contano oltre 2.500) e differenziato (sovente assimilabile più a depositi che a collezioni) che ospita oggetti di vario genere conservati ed esposti a scopo di devozione, visitati da un pubblico rappresentato soprattutto da pellegrini.	Istituiti dai santuari
Musei monastici	I complessi degli ordini monastici italiani (benedettini, certosini, ecc.) sono assimilabili alle case museo o di-	Istituiti dagli ordini religio-

	more storiche; non avendo natura museale evidente, sarebbe più opportuno considerarli collezioni aperte al pubblico e/o complessi monumentali.	si di vita contemplativa
Musei conventuali	Il patrimonio dei musei conventuali è costituito da collezioni che testimoniano il legame tra arte e vita religiosa. In molti casi sarebbero più correttamente rubricabili come complessi monumentali.	Istituiti dagli ordini religiosi di vita attiva
Musei didattici	Musei la cui origine è legata alla missione educativa dei seminari; ospitano raccolte di carattere artistico-scientifico e naturalistico e laboratori non più funzionali.	Istituiti da seminari diocesani e collegi
Musei di proprietà mista	Nei musei di proprietà mista, particolarmente diffusi in alcune regioni italiane, le collezioni sono spesso di proprietà ecclesiastica, ospitate in sedi di proprietà pubblica; in altri casi le risorse finanziarie e le competenze pubbliche sono impiegate per la gestione di un patrimonio ecclesiastico conferito in deposito (non di proprietà del museo).	Appartenenti a enti ecclesiastici/privati, enti ecclesiastici/enti pubblici, enti ecclesiastici/enti pubblici/privati

Fonte: ns. elaborazione da Santi, 2016, p. 30 e ss.

Rispetto alla tipologia sopra presentata va precisato che, fatta eccezione per i MD, gli altri tipi museali non trovano specifica regolamentazione nelle norme canoniche, né in quelle civili (salvo il rimando all'art 101 del Codice). L'orientamento generale della CEI è infatti quello di conservare le opere d'arte destinate al culto nelle chiese (di per sé beni culturali ecclesiastici diffusi in tutta la penisola; attualmente nelle 224 diocesi, afferenti a 16 regioni ecclesiastiche, esistono oltre 100.000 chiese e relative sagrestie dotate di corredi liturgici); la costituzione di altri musei (diversi dai MD) non è considerata opportuna, anche per l'oggettiva difficoltà a garantire le condizioni e i requisiti museali necessari (Santi, 2016).

In secondo luogo, in linea con il criterio sopra suggerito, la Lettera circolare distingue i manufatti, che costituiscono la dotazione tipica dei ME, in funzione della tipologia d'uso (liturgico e paraliturgico), raggruppandoli in numerose categorie (PCBCC, 2001, § 2.3.2).

Sulla base della dotazione tipica, ovvero della natura dei beni contenuti, delle collezioni e dei manufatti, è derivata la categorizzazione dei ME per tipologia prevalente delle raccolte (tav. 1.4)¹².

¹² Va precisato che, in ragione della prevalenza di istituti che accolgono un mix di collezioni artistiche e di arte sacra (connotazione, questa, tipica dei MD) è stata introdotto la categoria "ibrida" rubricata come museo "artistico, arte sacra".

Tav. 1.4 – Musei ecclesiastici per tipologia prevalente delle raccolte

Archeologico	23
Artistico	88
Artistico, arte sacra	421
Arte sacra	185
Etnografico	10
Naturalistico	21
Missionario	23
Tecnico-Scientifico	4
Specializzato	51
Storico	43
Territoriale	6
Totale	875

Fonte: ns. rielaborazione di Santi, 2016, p. 302.

Infine, è possibile considerare come discriminante la dimensione territoriale. In funzione del rapporto e del legame con il territorio i ME possono essere distinti in due principali categorie (Santi, Villani, 1979; Brivio, 1998):

a) musei che riflettono realtà territoriali con ambiti e giurisdizioni ecclesiastiche ben definite;

b) musei che riflettono altre realtà ecclesiali.

La prima categoria comprende istituti che si riferiscono ad ambiti ecclesiali aventi giurisdizione canonica e riconoscimento giuridico su una definita porzione del territorio: musei diocesani, musei parrocchiali, musei interparrocchiali (Santi, 1981, 1995; Santi, Giacomini Miari, Mariani, 1997; Fumagalli Carulli, Chizzoniti, 2008).

I MD costituiscono la componente più “giovane” e allo stesso tempo più importante tra i ME, di cui in appendice “B” è presentato un breve lineamento storico (Paolucci, 1973; Fallani, 1982; Primerano, 1989; Santi, 1998; Del Baldo, 2006b). Sorti tra fine Ottocento e inizio Novecento¹³ hanno avuto un significativo sviluppo tra il primo e il secondo dopoguerra; la loro istituzione, ripetutamente consigliata dalla Santa Sede per contrastare la dispersione e il deperimento del patrimonio culturale della chiesa, è stata espressamente sollecitata ai vescovi a partire dal 1974 (Capurro, 2010). Nel 1971 erano censiti solo 37 MD, contro i 105 del 1997, i 215 del 2001, i 228 del 2005. Le ultime rilevazioni tratte dall’anagrafe CEI (al novembre 2017

¹³ Il più antico museo diocesano è quello di Bressanone, istituito nel 1901. Cfr. Santi 1998, p. 52.

e 2019) contano rispettivamente 203 e 207 MD, utilizzati come campo di osservazione per la ricerca empirica presentata in questo volume.

I musei parrocchiali, capillarmente distribuiti sul territorio, sono caratterizzati da dimensioni molto modeste e da uno stretto legame con le tradizioni di culto locali. “Alla luce dell’orientamento della CEI, l’istituzione dei musei parrocchiali è da ritenersi un’eccezione” (Santi, 2016, p. 31).

I musei inter-parrocchiali (di vicariato, di zona pastorale e di decanato) sono stati istituiti da parrocchie appartenenti ad un medesimo substrato culturale e religioso a seguito della riorganizzazione pastorale del territorio delle diocesi italiane.

Nella seconda categoria rientrano i musei di abbazie, di monasteri (musei monastici), di santuari, di ordini religiosi (musei conventuali), di istituti religiosi (come i musei missionari), di confraternite, famiglie religiose e di altre istituzioni ecclesiastiche, i musei di cattedrali, fabbriche (o fabbricerie) ed opere (Tatta, 1998; De Felice, Donato, 2007). Tali istituti non sono espressione di un territorio e della sua comunità di fedeli (Bianchessi, 2010): “riguardano un singolo monumento religioso, una particolare circoscrizione ecclesiastica, un determinato istituto religioso e si distinguono sia per la natura che per le finalità (particolari) che si propongono” (PCBCC, 2001, § 2.3.1, p.11). Spesso si tratta di luoghi meta di pellegrinaggi, venerati per la presenza di sacre reliquie o eventi miracolosi; di istituti legati a particolari forme di vocazione religiosa o di vita contemplativa; in altri casi riguardano un edificio religioso (la cattedrale o il duomo) (Santi, 1998, pp. 51-52; Tatta, 1998, pp. 71-76) e le vicende dell’ente che ne ha presieduto alla progettazione, alla costruzione e alla conservazione (le fabbriche e opere) (Tatta, 1998; De Felice, Donato 2007).

A questo proposito va rimarcata la complessa e “contraddittoria” (in quanto anomala e per certi aspetti ibrida) natura dei musei di fabbriche (fabbricerie) ed opere. In questa sede, si vuole sottolineare che non si tratta di ME sotto il profilo dell’ente proprietario in quanto “governate in base a regolamenti propri e soggette a controllo statale” (Santi 2016, p. 36). Tuttavia, per quanto riguarda il loro patrimonio “sono da considerare ‘ecclesiastici’ in senso sostanziale dal momento che conservano opere di natura ecclesiastica” (Santi 2016, p. 36). Le stesse considerazioni sono applicabili alle fabbricerie, istituzioni di antica origine e di differente denominazione, come specificato in altra parte del volume¹⁴, le quali furono oggetto della legislazione concordataria (l. n. 848/1929) che ne definì le funzioni: ammi-

¹⁴ Si vedano, in particolare, il cap. 5 e il cap. 8.

nistrazione del patrimonio delle chiese e delle loro rendite e manutenzione dei rispettivi edifici (un breve profilo normativo è riportato nell'appendice "C").

I tanti pareri espressi nel corso degli anni, nell'ambito della dottrina giuridica e della giurisprudenza, circa la natura giuridica delle fabbricerie hanno continuato ad alimentare discussioni che ancora non sono giunte ad una soluzione concordata. Va precisato che queste istituzioni sono solo 24, ma che ad esse è affidata la cura di importanti e compositi complessi religiosi (chiesa, battistero, campanile, museo, ecc.).

Alla luce delle categorizzazioni sopra presentate, si evince la difficoltà di individuare un unico criterio che possa ritenersi "ottimale" per identificare in modo univoco i diversi tipi di musei religiosi, e all'interno di questa macro-categoria, per "isolare" le diverse fattispecie che presentano spesso connotazioni e attributi "ibridi". Tuttavia, due aspetti "oggettivi" vanno rimarcati: da un lato, la prevalenza numerica dei ME (ciò spiega l'attenzione ad essa dedicata nei contributi contenuti nel volume), dall'altro, all'interno della categoria dei ME, emerge la specificità dei MD, in virtù del ruolo loro assegnata dalla CEI.

Sulla missione dei ME e dei MD è posta l'attenzione nel successivo paragrafo, perché la sua analisi consente, più di altre categorizzazioni, di adottare una chiave di lettura utile a cogliere la matrice comune dei ME.

Si sottolinea che, mentre è possibile identificare la missione dei ME (e, tra questi, dei MD), la caratterizzazione della missione dei musei religiosi non ecclesiastici non è agevole, poiché la stessa si declina in funzione della missione delle singole confessioni religiose o della natura mista (pubblico-privata; privata/pubblica-ecclesiastica) degli stessi. Da ultimo il confine, talora molto labile, tra musei appartenenti alle tipologie e categorie presentate nei paragrafi precedenti, chiama in causa la necessità di un dialogo tra istituzioni di diversa natura, dialogo ripetutamente sollecitato da AMEI, allo scopo di "far parlare tra loro" musei religiosi di diversa matrice istituzionale e proprietaria, così come di musei appartenenti ad enti ecclesiastici diversi.

1.4. La missione dei musei ecclesiastici

Come premesso, i ME sono caratterizzati da una matrice comune: la dimensione spirituale e religiosa, di cui sono segno tangibile, che si manifesta attraverso le opere conservate ed esposte, poiché ad esse non è attribuito

solamente valore artistico, storico, antropologico, e culturale (PCBCC, 2001, pp. 11-12).

I musei ecclesiastici devono svolgere una funzione pastorale con le valenze spirituali e sociali che la connotano, ed è questo l'elemento che li differenzia da quelli laici (Crivelli, 2004, p. 25). I beni culturali della chiesa sono infatti rivolti al conseguimento non solo della crescita della conoscenza e della sollecitazione sociale, ma anche dell'annuncio evangelico (Chenis, 2008, p. 26).

Oltre a condividere le caratteristiche della generalità dei musei presenti nella società civile, quelli ecclesiastici presentano dunque la peculiarità di mettere in evidenza il ruolo che la religione e la chiesa cattolica hanno avuto nelle comunità cristiane, ciò che trova evidenza nelle dimensioni del valore finalistico di tali istituzioni, a partire dal tema della fede incarnata. In tale contesto il valore si esplicita facendo sorgere nei visitatori, posti di fronte a segni esteriori della fede e della religiosità del passato, domande del tipo:

- la fede può dare ancora un senso alla vita delle persone in una società dominata dalla tecnica e dalla scienza?

- la fede è una dimensione da vivere a livello personale o comunitario, che aiuta a vivere la propria libertà in modo consapevole?

- vivere la fede significa rinchiudersi nelle proprie certezze o essere aperto al confronto e al dialogo con chi non l'ha trovata o l'ha persa?

Ancora, la dimensione del valore finalistico riguarda il rapporto tra fede e chiesa intesa come istituzione sociale fondata su regole che sono interpretate da religiosi e religiose. Gli oggetti contenuti nei musei inducono a riflettere sulla coerenza tra vita e fede, oltre a costituire uno specchio del rapporto tra chiesa e società, riflettendo i periodi della chiesa magnificente e trionfante, della chiesa povera, della chiesa come lievito e sale per la società, in cui è stata sorgente e destinataria di scambi virtuosi con altre istituzioni sociali.

L'evoluzione dell'ambito istituzionale e normativo della museologia contemporanea e gli orientamenti della CEI hanno quindi portato il ME ad assumere l'identità di "istituzione ecclesiale" investita di una doppia finalità: ecclesiale e culturale. Quanto alla prima, la convivenza di contenuti culturali e spirituali nella sua missione ne fanno uno strumento privilegiato di cultura e di annuncio evangelico; la seconda finalità, comune a tutte le istituzioni museali, è relativa alle funzioni e ai compiti conservativi, di ricerca,

Missione del museo ecclesiastico

Il museo ecclesiastico è una struttura dinamica che si realizza attraverso l'attivazione e il successo di iniziative di promozione e di animazione culturale per lo studio, la fruizione, l'utilizzazione dei beni museizzati, volte a rileggere organicamente e rivivere spiritualmente la storia della Chiesa di una particolare comunità che ancora vive nel presente (PCBCC, 2001, § 2.1.1, p. 7).

esposizione, fruizione didattica e scientifica e di divulgazione dei beni culturali.

In uno dei primi scritti sui ME, Mirabelli (1983) ne sottolineava la specialità rispetto agli altri istituti museali, in ragione dei profili oggettivi (le opere, pur avendo in comune a quelle di ogni altro museo la dimensione estetica e storica, si differenziano per il contenuto di fede che le ha ispirate (inestinguibile, anche a fronte di opere museizzate) e soggettivi (i beni custoditi nei musei ecclesiastici, inalienabili al pari di quelli conservati nei musei pubblici, sono da intendersi di proprietà delle comunità ecclesiali di appartenenza in quanto patrimonio specifico, anche se parte del patrimonio culturale dell'umanità e quindi universale e di comune fruizione in forza del contenuto culturale ed estetico).

“Se il museo ecclesiastico si pone lontano dal modello dei musei del consumo culturale di massa, si distanzia in parte anche da quella definizione ideale dell'ICOM [...]. In un museo ecclesiastico non c'è solo studio, conservazione, educazione e diletto. Le motivazioni da cui nasce sono ulteriori [...]. Direi che si tratta di un tentativo vivo di evangelizzare la cultura, di dimostrare che tra cultura e fede non esiste necessariamente quell'abisso che molti sono pronti a spalancare” (Sozzi, 2005, p. 28).

Nella Lettera circolare, che segna la conclusione di un'ampia riflessione dedicata ai beni culturali ecclesiastici, è altresì ribadito che i ME non sono depositi di reperti inanimati e/o desueti, ma strumenti vivi di evangelizzazione, significativi da un punto di vista storico-artistico (Galantino, 2017). Ivi la missione è chiaramente esplicitata: “nella *mens* cristiana i musei ecclesiastici rientrano a pieno titolo tra le strutture ordinate alla valorizzazione dei beni culturali posti al servizio della missione della Chiesa” (PCBCC, 2001, p. 1). Ne discende che la valorizzazione, ancorché coerentemente con le previsioni dell'art. 6 del Codice (l'insieme delle iniziative che hanno il duplice scopo di promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e di fruizione del patrimonio stesso) e in aderenza al concetto di valorizzazione ecclesiale (*Enchiridion Vaticanum*, 2002, pp. 56-58)¹⁵, è “subordinata” ad una “meta missione” di ordine superiore, quella della chiesa cattolica di cui sono manifestazione. In altri termini, i ME con la peculiare missione che ne connota il complesso

¹⁵ Cfr. Santi, 2012, p. 153. Sulla gestione, valorizzazione e fruizione pubblica dei musei ecclesiastici valgono, al pari di tutti i musei, le norme di principio del Codice del 2004, e le norme attuative, di indirizzo, programmazione e coordinamento delle Regioni, che devono garantire una peculiare attenzione alla funzione del bene culturale religioso quale testimonianza di fede e definire d'intesa con le autorità religiose le specificità d'uso per culto (Garlandini, 2008, p. 102).

finalismo (Giannessi, 1969; Coda, 1988; Maticena, 2007) si pongono come strumento attuativo di una “vocazione” distintiva: conservare e valorizzare i beni culturali nel contesto ecclesiale, “comunicare il sacro, il bello, l’antico, il nuovo” come “parte integrante delle manifestazioni culturali e dell’azione pastorale della Chiesa”, “non nel senso strettamente turistico, ma in quello propriamente umanistico” (PCBCC, 2001, p. 2). Sono infatti concepiti come “luoghi ecclesiali” (*Ibidem*, p. 10) in cui “predicare attraverso ogni iniziativa “il vangelo della carità” (*Ibidem*, p. 26) “nel progetto pastorale diocesano” (*Ibidem*, p. 15).

Pertanto, se si assume come missione dell’istituzione culturale la creazione di valore culturale (Cappellaro, 2015), declinato nelle dimensioni di valore estetico, spirituale, religioso, sociale, storico, simbolico e di autenticità (Throsby, 2001), nel caso dei ME l’enfasi è posta in particolare sulla seconda di queste dimensioni. I ME sono parte integrante della missione della chiesa nel tempo e nel presente; testimoniano l’operato della chiesa attraverso il riscontro delle opere d’arte ordinate alla catechesi, al culto, alla carità; sono segno del divenire storico e della continuità della fede; rappresentano un resto delle molteplici situazioni sociali e del vissuto ecclesiale; sono ordinati all’odierno sviluppo dell’opera di inculturazione della fede; presentano la bellezza dei processi creativi umani intesi ad esprimere la “gloria di Dio”(PCBCC, 2001, § 2.1, p. 6; Popolla, 2018).

La missione si declina nelle funzioni assolute: conservazione dei manufatti; investigazione sulla storia della comunità; evidenziazione della continuità storica; confronto con le espressioni culturali del territorio. Quanto alla prima funzione, il ME accoglie le opere che, per difficoltà di custodia, provenienza sconosciuta, alienazione, distruzione, degrado e precarietà delle strutture di provenienza, sono a rischio e non possono permanere nelle strutture di provenienza. Quanto alle altre funzioni, il ME ricostruisce e racconta, attraverso l’allestimento museologico e la scelta delle opere, l’evolversi temporale e territoriale della comunità cristiana, di cui rappresenta la memoria stabile e, nel contempo, la sua presenza viva e attuale.

Parimenti, se si adotta come chiave di lettura economico aziendale il paradigma interpretativo che postula la coerenza tra mission-governance-accountability, sulla cui base individuare idealtipi di aziende in cui si realizza in modo sistematico la coordinazione fra questi elementi (Maticena, 2007; 2008), si evince la centralità della missione. Quest’ultima, intesa come esplicitazione e sintesi del finalismo aziendale, è infatti connotata *ab origine* dalla dimensione spirituale e religiosa e influenza i modelli di governance del ME (su cui si focalizza il capitolo successivo) e di accountability (in merito ai quali si rimanda alla terza sezione del volume), interpreta-

ta come assunzione di responsabilità ed obbligo ad informare sui risultati raggiunti (Sibilio Parri, 2004b; 2007). Parimenti, l'essere strumenti di evangelizzazione, riverberandosi sul processo di creazione del valore, definisce il tipo di valore, come esplicitato, e costituisce un tratto distintivo della finalizzazione dei ME, che va oltre i compiti di tutela, adeguata conservazione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico, comuni ad ogni istituzione museale. ma che si allarga alla salvaguardia della memoria e alla funzione pastorale e didattica nel contesto del magistero della chiesa cattolica, abbinando la finalità pastorale-catechetica a quella culturale e culturale. In questo senso, ai parametri estetici e storico-artistici dei beni si coniugano aspetti iconografici e iconologici, perché il ME si pone come obiettivo primario quello di restituire agli oggetti esposti la memoria della loro funzione originaria, di cui fare emergere i significati simbolici. Nel valorizzare il suo patrimonio il ME "deve recuperare" non solo l'oggetto, ma l'intero contesto in cui l'oggetto è "vissuto" e per il quale è stato creato. Ne deriva che solo un approccio interdisciplinare allo studio dell'oggetto può consentire di ricostruirne nell'interezza la storia formale e materiale che può essere colta in profondità nella prospettiva della fede.

La missione ecclesiale, che si declina nel culto, nella catechesi, nella cultura, nella carità (PCBCC, 2001, § 4.2.1, p. 15) "impone" quindi che l'organizzazione dei ME abbia fondamento ecclesiologico, rifletta prospettive teologiche, di dimensione spirituale, poiché "solo in questo senso tali istituzioni possono integrarsi ad un progetto pastorale" (*Ibidem*, p. 1). Dalla complessità della missione scaturiscono molteplici ruoli assegnati ai ME: "musei locali (con un forte radicamento territoriale, luoghi di tutela e valorizzazione del territorio); "musei accessibili" (luoghi di attenzione alle problematiche sociali e ai pubblici speciali e disagiati); "musei laboratorio del contemporaneo" (aperti alla ricerca artistica contemporanea, anche dei giovani); "musei del dialogo" (ponti tra culture e fedi differenti) (Capurro, Primerano, 2018; Popolla, 2018). Tali accezioni, "chiedono" di essere declinate in coerenti strategie e concretamente realizzate con un approccio manageriale (Montella, 2006), ovvero attraverso attività direzionali, gestionali e organizzative atte a generare un "ampio" valore aggiunto (valore culturale, valore sociale, benessere spirituale e senso di comunità).

Se la consapevolezza della propria identità etica e sociale (mission) si manifesta, anzitutto, nella chiara individuazione di valori che guidano e pervadono il modo di operare del museo (Rocchi, 2004; 2007) questo è tanto più vero per i musei diocesani (MD), che costituiscono la principale categoria dei ME. Tale identità è sintetizzabile nell'essere un museo ecclesiologico, strumento vivo di presenza pastorale nel servizio di promozione del-

la società; nell'essere storico, teologico, liturgico e nell' avere finalità pastorali. Nei confronti della chiesa locale e rispetto ad ogni altra istituzione museale ecclesiastica presente nel territorio, il MD assolve compiti distintivi "e di prima linea": fare conoscere il patrimonio artistico e sostenere l'impegno degli enti ecclesiastici alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale di loro pertinenza, estesa a tutte le opere presenti sul territorio della diocesi.

Il MD è luogo della memoria umana, territoriale, cristiana e pastorale, ma anche luogo di formazione e di fruizione. Esso è concepito sia come istituzione culturale, dedicata alla conservazione, allo studio, alla ricerca e alla divulgazione di beni in un contesto ecclesiale (strumento di formazione culturale, di fruizione artistica, di conoscenza storica), sia come istituzione pastorale, chiamato a proporre in maniera attraente la cultura religiosa, e ad annunciare un messaggio di fede rivolto a tutti, credenti e non. Le opere contenute sono segno di fede per i primi e testimonianza d'arte per i secondi, che si avvicinano al *signum fidei* e apprezzano le opere (che raccontano una devozione e nel contempo parlano degli usi, delle tradizioni, della storia di un territorio) per il valore materico, storico e artistico, e per l'importanza dell'artista che le ha prodotte. Il MD si pone al servizio del progetto pastorale diocesano utilizzando i linguaggi delle arti per proclamare il Vangelo *in primis* alle comunità cristiane (promuovendo la cultura cristiana nel contesto della pastorale ordinaria, l'accoglienza e il turismo, la catechesi, la liturgia, la devozione popolare), ma allo stesso tempo dialoga con i protagonisti delle arti e della cultura qualunque ne sia la cultura, la confessione e l'atteggiamento religioso o spirituale.

In ambito strettamente ecclesiale il MD costituisce un laboratorio di cultura artistica, storica, liturgica, iconografica, chiamato a favorire i rapporti con gli altri musei ecclesiastici, con le soprintendenze locali e gli organismi regionali del settore, così come con gli altri musei statali, civici e privati, a promuovere e armonizzare gli itinerari di fede e arte tra le più importanti realtà religiose del territorio (chiese, santuari, monasteri). Il museo diocesano si pone quindi come porta del territorio e come ponte tra cultura cattolica e laica.

Quale "istituzione culturale ecclesiale fondata con decreto del vescovo e gestita dalla diocesi" (Santi, 2012, p. 49) il MD costituisce, sotto i profili culturale e pastorale, organizzativo e tecnico-scientifico, il naturale punto di riferimento delle istituzioni museali ecclesiastiche presenti in ciascuna diocesi, chiamate ad essere concepite come unità di un sistema o network museale unite da legami di reciproca complementarità. In altri termini, il MD è inteso come il fulcro del sistema museale dell'intero territorio diocesano ed

esprime una visione moderna del museo: non luogo di conservazione di reperti artistici e culturali, ma cellula viva della vita culturale, ecclesiastica e socio-economica e motore della sensibilità estetica delle comunità territoriali ed ecclesiali (Morello, 2001). Il MD è “strumento privilegiato per realizzare il progetto culturale della chiesa locale della quale è espressione” (Santi, 2012, p. 50): il suo cuore è costituito “[dal]la Chiesa locale, [dal]la sua fisionomia, [dal]la sua storia e [dal]la sua missione” (*Ibidem*, p. 50); le opere in esso esposte rimandano al *sensus fidei* della comunità, ciò ne spiega la numerosità.

In definitiva, la “multidimensionalità” della missione, che racchiude la finalità ecclesiale (relativa al compito di annuncio evangelico) accanto a quella didattica (catechesi della funzione pastorale), culturale e sociale, rendono i musei ecclesiastici istituzioni museali speciali, tanto ricche, quanto complesse (Del Baldo, 2012, 2017). Mantenere e rafforzare questa identità impone la ricerca di soluzioni coerenti, adeguate alle diverse fasi di vita (dalla costituzione, alla gestione ordinaria, allo sviluppo).

Riferimenti Bibliografici

- Aa.Vv. (2009). *Codice di diritto canonico commentato*, Ancora Ed., Roma.
- AMEI (2014). Il repertorio dei musei religiosi ed ecclesiastici in Italia/2014 <http://www.amei.biz/pagine/repertorio-generale-dei-musei-religiosi-italiani>
- Baraldi L., Pignatti A. (2017), Il patrimonio culturale di interesse religioso: Sfide e opportunità tra scena italiana e orizzonte internazionale, F. Angeli, Milano.
- Bianchessi C. (2010), “Dalle fabbriche alle fabbricerie delle chiese cattedrali”, *Le cattedrali segni delle radici cristiane in Europa*, Atti del I convegno (Orvieto, 11-13 novembre 2005), Opera del Duomo di Orvieto, Orvieto, pp. 79-109.
- Borgonovi, E. (2004), *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Brivio E. (1998), “Tipologia e ruolo dei musei ecclesiastici in Italia”, in C. Paolucci (a cura di), *I musei ecclesiastici in Italia*, pp. 139-149, AMEI, Genova.
- Bowitz E., Ibenholt K. (2009), “Economic impacts of cultural heritage – Research and perspectives”, *Journal of Cultural Heritage*, 10(1), pp. 1-8.
- Caliandro C., Sacco P.L. (2011), *Italia Reloaded. Ripartire con la cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Camassa E. (2013), *I beni culturali di interesse religioso*, Giappichelli, Torino.
- Cappellaro G. (2015), “Il concetto di Istituzione culturale”, in B. Sibilio e F. Donato (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, pp. 21-37, F. Angeli, Milano.

- Capurro R. (2010), "The Italian Diocesan Museums: Bridging Religious and Cultural Identity", *The International Journal of the Inclusive Museum*, 3(2): pp. 103-109.
- Capurro R. (2013), *Musei e oggetti religiosi. Arte, sacro e cultura religiosa nel museo*, Vita & Pensiero, Milano.
- Capurro R., Primerano D. (2018) (a cura di), Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso, Atti dell'XI Convegno AMEI (Bergamo, 23-24 novembre 2017, Fondazione Adriano Bernareggi, Bergamo.
- CEI (1992), *I beni culturali della Chiesa in Italia. Orientamenti*, Notiziario CEI n. 9, Roma, 9 dicembre 1992, Nota Pastorale n. 20- 21.
- Cesen M., Renna M., Sessa M.V., Vismara Missiroli M. (2003). *Codice dei beni culturali di interesse religioso*, Giuffè, Milano. 2003.
- Chenis C. (2008), Il Museo Ecclesiastico non-museo. Luogo estetico della tradizione, in Atti del VI Convegno AMEI "Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria", Siena 2007, pp. 23-41.
- Chizzoniti A.G. (1999), Gli itinerari turistico-religiosi giubilari tra turismo e cultura, *Aedon*, n. 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/1991/1/achizz.htm>>.
- Chizzoniti A.G. (2003), *Le carte della Chiesa, Archivi e biblioteche nella normativa pattizia*, Il Mulino, Bologna.
- Chizzoniti A.G. (2004), "Il nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio: prime considerazioni di interesse ecclesiastico", *Quaderni di diritto e politica ecclesiastica*, 2, pp. 403-405.
- Chizzoniti A.G. (2007), "I musei ecclesiastici", in: M. Madonna (a cura di), *Patrimonio culturale di interesse religioso in Italia. La tutela dopo l'Intesa del 26 gennaio 2005*, pp. 151-168, Marcianum Press, Venezia.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- Colombo, P., Santi, G. (1990), "I beni culturali ecclesiastici in Italia", *Aggiornamenti Sociali*, n 9-10, pp. 647-662.
- Crivelli L. (2004), La finalità pastorale e culturale dei musei diocesani, in Propersi A., Grumo M. (a cura di), *Le problematiche gestionali dei musei ecclesiastici*, pp. 21-27, .I.S.U. Università Cattolica, Milano.
- De Felice G., Donato F. (2007), "Dalla misurazione del capitale intangibile alla realizzazione del piano di gestione di un sito Unesco: il caso dell'Opera primaziale pisana", in Sibilio Parri B. *Responsabilità e performance nei musei*, pp. 313-339, F. Angeli, Milano.
- Del Baldo M. (2006a), "Managing the Value of Ecclesiastical Heritage. The Experience of some Italian Dioceses", *Economia Aziendale 2000, On Line Review*, 1, pp. 45-68.
- Del Baldo M. (2006b), "La gestione manageriale del patrimonio artistico e culturale della Chiesa. L'esperienza dei musei diocesani nelle Marche", *Quaderni di Economia Aziendale*, 12, Ed. QuattroVenti Srl, Urbino
- Del Baldo M. (2012), "La valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico. Un'esperienza marchigiana: il Museo Diocesano di Pesaro", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 4, pp. 69-118.

- De Nardi D. (2017), “Valorizzazione di un bene ecclesiastico minore”, in O. Niglio, C. Visentin, (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Volume Terzo, pp. 100-106 Aracne, Roma.
- Enchiridion Vaticanum (2002), *Enchiridion dei beni culturali della Chiesa*, EDB Bologna.
- Enchiridion Vaticanum (2019), Documenti ufficiali della Santa Sede dal 1962 al volume 32 (anno 2016), EDB, Bologna.
- Failla F. (2017), Le biblioteche ecclesiastiche, laboratorio di valorizzazione umana, culturale e sociale del territorio, in O. Niglio, C. Visentin (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Volume Terzo, pp. 30-35 Aracne, Roma.
- Fallani G. (1982), *Immagine del Museo Diocesano*. Atti del convegno nazionale di Arte Sacra. Roma, 27-29 aprile 1981, Messina, Molfetta.
- Feliciani G. (1998), “Autorità ecclesiastiche competenti in materia di beni culturali di interesse religioso”, *Aedon*, 1, pp. 1-7.
- Feliciani G. (1995), *Beni culturali di interesse religioso. Legislazione dello Stato e interesse confessionale*, Il Mulino, Bologna.
- Fumagalli Carulli, O., Chizzoniti, A.G. (a cura di) (2008), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, Vita e Pensiero, Milano.
- Galantino N. Mons. Segretario Generale CEI (2017), “*I musei ecclesiastici: quale identità? Potenzialità e criticità a sedici anni dalla Lettera sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*”, Giornata internazionale dei musei, Roma, Università Gregoriana, 18 maggio 2017.
- Garlandini A. (2008), “Gli scenari dell’innovazione museale e i musei ecclesiastici”, in O. Fumagalli Carulli, A.G. Chizzoniti (a cura di), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, pp. 97-146, Vita e Pensiero, Milano.
- Giacomini Miari E., Mariani P. (a cura di) (1997), *I Musei religiosi in Italia. Repertorio dei musei e delle raccolte di proprietà ecclesiastica e dei musei e raccolte di interesse religioso e di proprietà non ecclesiastica*, R. Viola Editore, Roma.
- Giacomini Miari E., Mariani, P. (a cura di) (2001), *I Musei religiosi in Italia. Repertorio dei musei e delle raccolte di proprietà ecclesiastica e dei musei e raccolte di interesse religioso e di proprietà non ecclesiastica*, R. Viola Editore, Roma.
- Giacomini Miari E., Mariani P. (a cura di) (2005), *Musei religiosi in Italia*, Touring Club Italiano Editore, Milano.
- Gianfreda A., Abu Salem M. (2019), *Enti religiosi e riforma del Terzo Settore*, Libellula Edizioni, Tricase (LE).
- Giannessi, E. (1969), “Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda. Armonie e disarmonie di gestione”, in Aa.Vv. *Scritti in onore di Giordano Dell’amore, Saggi di discipline aziendali e sociali*, Vol. I, pp 463.558, Giuffré, Milano.
- Giovanni Paolo II (1995), “L’importanza del patrimonio artistico nell’espressione della fede e nel dialogo dell’umanità”, Allocuzione ai partecipanti alla I As-

- semblea Plenaria della PCBCC, 12 ottobre 1995, n. 3 (*L'Osservatore Romano*, 13 ottobre 1995, p. 5).
- Madonna M. (a cura di) (2007), *Patrimonio culturale di interesse religioso in Italia. La tutela dopo l'Intesa del 26 gennaio 2005*, Marcianum Press, Venezia.
- Margiotta Broglio F. (2004), "Art. 9 Beni culturali di interesse religioso", in M. Cammelli (a cura di), *Il Codice dei beni culturale e del paesaggio*, pp. 96-106, Il Mulino, Bologna.
- Matacena A. (2007), "Mission, accountability e accreditamento nei musei un percorso interpretativo", in B. Sibilio Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, pp. 19-33, F. Angeli, Milano.
- Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini.
- Matacena, A. (2015), "Conclusioni: definire per cambiare" (con M. Montella), in, B. Sibilio Parri, F. Donato, (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, pp. 207-219, F. Angeli, Milano.
- Minucciani V. (2013), "Considerations in Relation to the Museography for Objects of a Religious Nature", in *Religion and Museums. Immaterial and Material Heritage*, (edited by) V. Minucciani, pp. 11-23, Allemandi, Torino.
- Mirabelli C. (1983), "I musei diocesani di arte sacra", Atti del convegno di Studi *Beni culturali e interessi religiosi*, p. 201. Napoli 26-28 novembre, Novene.
- Montanini L. (2002), *Etica e governo negli istituti religiosi. I caratteri di azienda-lità*. Clua, Ancona.
- Montella M. (2006), "Approccio manageriale ai musei italiani", in R. Fiocca, L. Battaglia, M.R. Santagostino (a cura di), *Il museo fra cultura e management. La gestione del museo nell'ottica dell'utente*, pp. 51-70, McGraw-Hill, Milano.
- Montella M., Dragoni P. (2010). *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Clueb/Eum, Bologna/Macerata.
- Morello G. (2001), "Perché il museo?", in C. Paolucci, *I musei ecclesiastici in Italia. Dall'idea alla gestione*, pp. 25-32, AMEI, Genova.
- Nijkamp P. (2012), "Economic Valuation of Cultural Heritage. In The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development" in G. Licciardi, R. Amirtahmasebi (eds.), pp. 75-103, World Bank: Washington, DC, USA.
- Paolucci A. (1973), "Il convegno d'arte sacra di Pisa e il problema dei musei diocesani", *Bollettino d'Arte*, 5, pp. 59-61.
- Paolucci C. (a cura di) (1998), "I musei ecclesiastici in Italia. Dalle opere del Duomo, ai musei diocesani, alle raccolte", Atti del primo convegno nazionale dell'Associazione dei Musei Ecclesiastici Italiani, AMEI, Genova, 14-15 novembre 1997. Genova: AMEI.
- Paolucci C. (a cura di) (2001), "I musei ecclesiastici in Italia. Dall'idea alla gestione", Atti del secondo convegno nazionale AMEI, Portonovo di Ancona, 21-23 ottobre 1999. Genova: AMEI.

- Petraroia P. (2008), “Valori e funzioni dei musei ecclesiastici: gli odierni strumenti di programmazione e il ruolo delle ‘risorse umane’”, in O. Fumagalli Carulli, A.G. Chizzonti (a cura di), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, pp. 27-45, Vita e Pensiero, Milano.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (1993), *La progettazione di nuove chiese*, Commissione Episcopale per la liturgia, Roma 18 febbraio 1993, Nota Pastorale n. 27.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (1994), *Le biblioteche ecclesiastiche nella missione della Chiesa*, Roma, 19 marzo 1994.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (1996), *Il rinnovamento liturgico in Italia. L’adeguamento delle Chiese secondo la riforma liturgica*, Commissione Episcopale per la liturgia, Nota pastorale, n. 13.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera Circolare: La funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano, 15 agosto 2001, IGER, Roma.
- Popolla G., Tatta C. (2005), “Ammirare & Comunicare, L’esperienza estetica e i contenuti dell’arte religiosa nei musei”, Atti del V Convegno nazionale AMEI, Susa-Bardonecchia, 12-15 ottobre AMEI, Genova.
- Popolla G. (2018), “Musei ecclesiastici e identità territoriale, in Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso”, Atti dell’XI Convegno AMEI (Bergamo, 23-24 novembre 2017), a cura di R. Capurro, D. Primerano, pp. 113-119, Fondazione Adriano Bernareggi, Bergamo.
- Primerano D. (1989), “I musei diocesani: una realtà da conoscere e da valorizzare”, *L’Ippogrifo*, 3, pp. 347-355.
- Primerano D. (2013), “Musei ecclesiastici: dalla conservazione alla comunicazione”, *Arte Cristiana*, 101(879), pp. 414-420.
- Propersi A., Grumo M. (a cura di) (2004), *Le problematiche gestionali dei musei ecclesiastici*, Pubblicazioni I.S.U. Università Cattolica, Milano
- Propersi A., Grumo M. (2008), “Verso nuovi modelli organizzativi per i musei ecclesiastici italiani”, in O. Fumagalli Carulli, A.G. Chizzonti (a cura di), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, pp. 147-221. Milano: Vita e Pensiero, Milano.
- Renna, M. (2003), “I beni culturali di interesse religioso nel nuovo ordinamento autonomista”, *Aedon*, 2/2003, Rivista di arte e diritto on line, Il Mulino, pp 1-13.
- Rizzo, I., D Throsby, (2006), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, London.
- Roccella A. (1998), “Legislazione civile ed ecclesiastica in materia di musei”, *Aedon*, 2, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/1998/2/rocc.htm>.
- Roccella A. (2007), “Le intese regionali Profili pubblicistici. Il ruolo delle Regioni per i beni culturali e i rapporti con le autorità ecclesiastiche”, in M. Madonna (a cura di), *Patrimonio culturale di interesse religioso in Italia*, pp. 117-135, Marcianum Press, Venezia.
- Rocchi F. (2004), “Missione e scelte strategiche”, in B. Sibilio Parri (a cura di), *Definire la missione e le strategie del Museo*, pp. 23-34, F. Angeli, Milano.

- Rocchi F. (2007), "Vision e Mission nella strategia del museo", in B. Sibilio Parri, *Responsabilità e performance nei musei*, pp. 35-52, F. Angeli, Milano.
- Sacerdoti A. (2011), "Il punto sui musei ebraici italiani", Editoriale, *Nuova Museologia, Musei ebraici Italiani*, n. 25, agosto, p. 1.
- Santi G. (1981), "Diocesi, aree culturali, musei locali", *Città e Società*, 2, pp. 56-69.
- Santi G. (1993), *Arte sacra e beni culturali*, Centro Ambrosiano di documentazione, collezione di documenti elaborati in collaborazione tra le diocesi lombarde, Milano.
- Santi G. (1995), "I musei ecclesiastici in Italia", Atti del convegno internazionale, I musei italiani verso l'Europa, Milano, 19-20 novembre 1993, ICOM, Fiesole.
- Santi G. (1998), "I musei diocesani", in C. Paolucci, C. (a cura di), *I musei ecclesiastici in Italia. Dalle opere del Duomo, ai musei diocesani, alle raccolte*, pp. 51-69, Genova: AMEI.
- Santi G. (2012), *I musei religiosi in Italia. Presenza, caratteri, linee guida, storia, gestione*, Vita e Pensiero, Milano.
- Santi G. (2016), "I musei ecclesiastici in Italia", *L'Industria*, 2, pp.289-304.
- Santi G., Giacomini Miari E., Mariani P. (a cura di) (1997), *I musei religiosi in Italia. Repertorio dei musei e delle raccolte di proprietà ecclesiastica e dei musei e delle raccolte di interesse religioso di proprietà non ecclesiastica*, S.I.E., Milano.
- Santi, G., Villani, A. (1979), *I musei e le raccolte di beni culturali religiosi*, NED, Milano.
- Santomiero C. (2005), "Quando storia ed arte non sono messe da parte", *Sovvenire*, 4(3), settembre.
- Sessa V. (2005), *La disciplina dei beni culturali di interesse religioso*, Electa, Milano.
- Sessa V. M., Pastori G., Serio M. (2005), *La disciplina dei beni culturali di interesse religioso*, Electa, Milano.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2004a), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*. F. Angeli, Milano.
- Sibilio Parri B. (2004b), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*. F. Angeli, Milano.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2004), *Definire la missione e le strategie del Museo*, F. Angeli, Milano.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2007), *Responsabilità e performance nei musei*, F. Angeli, Milano.
- Simonsohn S. (2003), *I beni culturali ebraici in Italia meridionale nel Medioevo: una rassegna provvisoria*, Longo Ed., Ravenna.
- Sozzi V. (2005), "Il contributo dei musei ecclesiastici al progetto culturale della Chiesa italiana", in G. Popolla, C., Tatta, (a cura di), *Ammirare & Comunicare, L'esperienza estetica e i contenuti dell'arte religiosa nei musei*, pp. 27-30, AMEI, Genova.

- Tatta C. (1998), “I Musei delle Opere del Duomo”, in C. Paolocci (a cura di), *I musei ecclesiastici in Italia*, pp. 71-76, AMEI, Genova, 14-15 novembre 1997, AMEI, Genova.
- TCI (a cura di) (1996), *I beni culturali ecclesiastici; punti critici, responsabilità, proposte*, Centro Studi del Touring Club Italiano, Milano.
- Trabucco D. (2017), “I beni culturali di interesse religioso tra tutela costituzionale-legislativa. Intese attuative dell’Accordo di Villa Madama e delimitazione delle competenze”, in O. Niglio, C. Visentin, (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Volume Terzo, pp. 168-173, Aracne, Roma.
- Trupiano G. (a cura di) (2005), *La valorizzazione dei beni culturali. Aspetti economici, giuridici e sociologici*. F. Angeli, Milano.
- UNBCE (2014), *Linee guida per la tutela dei beni culturali della Chiesa Cattolica Italiana*, Comando Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale, in collaborazione con l’Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici e l’edilizia di culto, Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici: www.chiesacattolica.it/beniculturali Arma dei Carabinieri: www.carabinieri.it MiBACT: www.beniculturali.it, novembre 2014.
- Vismara Missiroli M. (a cura di) (1993), *Codice dei beni culturali di interesse religioso. Normativa canonica*, Giuffrè, Milano.
- Vitali E., Chizzoniti A.G. (2010). *Manuale breve Diritto Ecclesiastico*, Giuffrè, Milano.
- Zanon F., Favia R. (a cura di) (2011), *Musei ebraici italiani*, Associazione Italiana di Studi Museologici.

Appendice

Tav. 1. - Il framework normativo

Normativa civile	Normativa Pattizia	Normativa ecclesiastica
Legge 20 giugno 1909 n. 364 RD 30 gennaio 1913 n. 363 Legge 1 giugno 1929 n. 1089 Legge 22 dicembre 1939	Patti Lateranensi ,11 febbraio 1929	Norme per la tutela e la conservazione del patrimonio storico e artistico della Chiesa in Italia, 14 giugno 1974, n. 10 e 11
Codice Civile (21 aprile 1942) Art 832 Costituzione della Repubblica Italiana (1 gennaio 1948)	Accordi di Villa Madama (“Nuovo Accordo”), 18 febbraio 1984, Art 12 a revisione del Concordato del 1929 post entrata in vigore della Costituzione	Nota pastorale CEI, I beni culturali della Chiesa in Italia. Orientamenti, 9 dicembre 1992, n. 20 e 21
Legge 20 maggio 1985 n. 222 D. Lgs 31 marzo 1998 n. 112 art 154		
Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, D. Lgs. n. 112/98, art. 150 comma 6, 27 luglio 2001		Nota pastorale CEI, L'adeguamento delle chiese secondo la riforma liturgica, 31 maggio 1996, n. 44.
Legge costituzionale 18 ottobre 2001 n 3 (Nuove disposizioni in materia di interventi per i beni e le attività culturali 2001) D.M. 10 maggio 2001, Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (Art. 150, comma 6, del D. Lgs. n. 112 del 1998) G.U. 19 ottobre 2001, n. 244, S.O	Convenzione tra l'Istituto per il catalogo e la documentazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Conferenza Episcopale Italiana circa le modalità di collaborazione per l'inventario e il catalogo dei beni culturali mobili appartenenti a enti e istituzioni ecclesiastiche, 8 aprile 2002	
Codice dei beni culturali e del paesaggio D. Lgs 22 gennaio 2004 n. 42, Art 9 Dpr. 4 febbraio 2005 n 78 che abroga la prima Intesa, sostituita dalla Seconda del 26 gennaio 2005 D.lgs 24 marzo 2006, n. 156 (Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 in relazione ai beni culturali)	Intesa relativa alla tutela dei beni culturali di interessi religiosi appartenenti a enti e istituzioni ecclesiastiche tra la Conferenza Episcopale Italiana e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, siglata il 26 gennaio 2005.	
	Linee Guida per la tutela dei beni culturali ecclesiastici, pubblicate il 6 novembre 2014 a cura del MiBACT e realizzate dal Comando Carabinieri per la Tutela del	

	Patrimonio Culturale in collaborazione con l'Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici della CEL.	
.	Accordo AMEI MiBACT 26 ottobre 2016 - Accordo di collaborazione per la valorizzazione e l'integrazione dei ME nel Sistema museale nazionale, Roma 25 ottobre 2016	

Fonte: ns. rielaborazione da Trabucco (2017).

Tav. 2- Le banche dati del portale BeWeb

Banche dati	2014	2019	2020 ¹
Beni storici e artistici (CCEI-OA) relativi ai beni mobili presenti in chiese di proprietà ecclesiastica	Oltre 3.800.000 beni inventariati	4.050.017	4.054.916
Beni architettonici (CEI-A) relativi alla localizzazione dei beni immobili e al censimento degli edifici di culto (geo-referenziazione dei beni mobili per ente proprietario)	Oltre 65.000 edifici di culto segnalati dalle diocesi, di cui 12.300 censiti	65.484 edifici di culto	65.933 edifici di culto
Beni librari (CEI-BIB) relativi a collezioni di libri antichi e moderni, periodici e collane conservati nelle biblioteche ecclesiastiche	Oltre 480.000 record bibliografici	5.955.638	6.027.053
Beni archivistici (CEI-AR) relativi ai fondi e serie conservati in archivi storici ecclesiastici	149 banche dati di archivi storici oltre 3.300 fondi e complessi di fondi	152.991	161.476
Anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici - relativi ad archivi, biblioteche e musei (AICE)	1.440 istituti descritti	1.695	1.718

Fonte: www.chiesacattolica.it/beweb

¹ Dati riferiti al 10.01.2020.

Appendice “A”

AMEI (Associazione Musei Ecclesiastici Italiani)

AMEI è un'associazione di volontari, sorta nel 1996 allo scopo di stabilire un coordinamento tra le molteplici realtà museali ecclesiastiche, grandi e piccole, presenti in Italia. Tra i soci istituzionali annovera gran parte dei più importanti ME e tra i soci individuali direttori e conservatori dei medesimi.

Ad AMEI va riconosciuto il merito di avere realizzato il primo repertorio dei musei religiosi in Italia, pubblicato in occasione del primo convegno nazionale dell'Associazione (Giacomini Miari, Mariani, 1997). Il repertorio prende in considerazione tutte le raccolte di tipo museale esistenti nel territorio italiano, fornendo una preziosa documentazione tendenzialmente completa (sono ricompresi sia musei aperti che chiusi, in progettazione, in allestimento, inglobati in altri musei) della situazione dei musei religiosi in Italia. Ordinato per distribuzione geografica e per regione pastorale, il repertorio è stato più volte aggiornato (Giacomini Miari, Mariani, 2001; 2005; AMEI, 2014). Dal 2013 è fruibile on line, in una versione che amplia e aggiorna le informazioni del volume pubblicato nel 2005 dal Touring Club Italiano (TCI) a cura di AMEI. L'aggiornamento, coordinato con l'anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici, avviene su segnalazione di rettifiche/integrazioni da parte dei soci e/o dei coordinatori regionali. L'implementazione del data base anagrafico ha reso possibile l'integrazione dei ME nel sistema museale nazionale.

AMEI svolge un'importante ruolo di coordinamento istituzionale, sia verso l'esterno, rapportandosi con l'UNBCE, il MiBACT, la comunità scientifica, sia verso l'interno, attraverso una significativa azione a supporto degli associati. Questi sono stimolati ad adeguarsi agli standard nazionali e internazionali di qualità, a partecipare alle attività di formazione e alle occasioni di confronto con la comunità istituzionale e imprenditoriale promosse da AMEI, tese a diffondere la conoscenza della realtà museale e del patrimonio che racchiude e ad accrescere la consapevolezza delle potenzialità dei musei religiosi, in generale e di quelli ecclesiastici, in particolare. In tale contesto le azioni programmatiche e strategiche previste dall'accordo con il MiBACT (2016), si declinano in molteplici fronti di collaborazione con interlocutori pubblici e privati. Tali azioni sono in particolare orientate a potenziare l'efficienza e l'efficacia delle attività di tutela, conservazione, ricerca, valorizzazione e fruibilità del patrimonio culturale custodito dai ME in connessione con il territorio, a sviluppare la rete dei ME, a valorizzare il museo diffuso (anche attraverso la realizzazione di musei virtuali), ad incentivare gli investimenti nel patrimonio culturale religioso quale parte integrante del patrimonio nazionale attraverso la sensibilizzazione dei cittadini verso progetti di crowdfunding.

Tav. 3 – I Repertori museali

+ CEI/Anagrafe	Il sito contiene solo le schede di musei diocesani o di interesse diocesano, disposti in ordine alfabetico, aggiornate su base annua
+ AMEI	Il sito AMEI.biz contiene solo schede di musei (ecclesiastici e non ecclesiastici) soci AMEI
+ TCI/MUSEI d'Italia (a cura del Touring Club Italiano)	La guida cartacea, corredata di un'introduzione ricca di approfondimenti, pensata per i turisti e aggiornata periodicamente dal centro studi TCI, contiene le schede di oltre 3.200 musei
<i>Regioni</i>	Alcune regioni hanno inserito nel proprio sito il repertorio dei musei comprendente schede aggiornate periodicamente, ordinate per provincia
MiBact/Luoghi della cultura:	Il sito ministeriale contiene il repertorio di circa 5.600 tra musei, complessi monumentali e siti archeologici ed è pensato per i turisti
Atlante statistico realizzato dal MiBact in collaborazione con ISTAT, Regioni e Province Autonome	L'Atlante, aggiornato ogni tre anni e consultabile in rete dal novembre 2012 (www.imuseiitaliani.beniculturali.it), presenta e analizza dal punto di vista gestionale oltre 4.000 tra musei, aree archeologiche e complessi monumentali esistenti in Italia.

Fonte: sito AMEI (gennaio 2020).

Appendice “B”

Musei ecclesiastici e sviluppo dei musei diocesani: un breve profilo storico

Da un punto di vista storico le tracce della cura della chiesa nei confronti del proprio patrimonio artistico e culturale sono rintracciabili nelle deliberazioni di sommi pontefici, concili ecumenici, sinodi locali e singoli vescovi, così come nella committenza di opere d'arte destinate al culto e al decoro dei luoghi sacri. L'impegno conservativo, fin dalla tarda antichità, ha portato all'istituzione di “tesori” annessi alle cattedrali o ad importanti luoghi di culto, come i santuari. Tali raccolte avevano una pluralità di funzioni: fungevano da deposito di oggetti culturali di particolare valore, da utilizzare nelle cerimonie solenni; consentivano di conservare beni (suppellettili liturgiche, reliquie e reliquiari) dal valore rappresentativo o oggetto di devozione popolare; costituivano una riserva aurea nei casi di necessità. Ancorché esposti in modo circostanziato all'ammirazione del pubblico (sovente conservati in appositi armadi o scrigni, in locali contigui alla sacrestia), i “tesori” medievali rappresentavano di fatto delle vere collezioni di oggetti d'arte sottratti temporaneamente o definitivamente al normale utilizzo e sottoposti ad un particolare controllo istituzionale, configurando “le più antiche istituzioni ecclesiali che presentano analogie con i musei” (Santi, 1998, pp. 51-52). A differenza delle collezioni private, facenti capo a singoli individui, a partire dal XIV secolo divennero frequenti per iniziativa di papi e cardinali anche in ambito ecclesiastico; poste a capo di istituzioni, furono connotati da una pubblica fruizione, “testimoniata” dalla dotazione di inventari o cataloghi redatti nel corso dei secoli.

Un evento centrale nella storia della museologia va individuato nella collocazione sul Campidoglio, per volontà di papa Sisto IV nel 1471, di alcune antiche statue bronzee con l'intenzione di restituire al popolo romano memorie che gli appartenevano. Si tratta di un caso esemplificativo di destinazione pubblica di opere d'arte (fattispecie che s'imporrà universalmente a partire dalla fine del '700) che diede i natali al Museo Capitolino, il primo museo pubblico al mondo, e ai Musei Vaticani a Roma, così come ai grandi musei nazionali nelle maggiori capitali d'Europa (PCBCC, 2001, § 5).

Fu un papa, Leone X de' Medici, a creare la carica di Soprintendente alle antichità (di cui fu insignito Raffaello Sanzio) e fu ancora un cardinale, - Federigo Borromeo, - a concepire la propria collezione di pittura, non solo come luogo di conservazione, ma come polo didattico, di cui fu pubblicato nel 1625 un catalogo (Musaeo), rivolto ad un pubblico selezionato, a cui affiancò nel 1609 la Biblioteca apostolica (Biblioteca Ambrosiana) e nel 1618 l'Accademia di pittura, scultura e architettura.

L'integrazione biblioteca-museo-scuola, anticipando una delle attuali declinazioni della missione dei ME, era tesa a realizzare un progetto formativo e culturale unitario, obiettivo che condusse tra il XVI e il XVII secolo allo sviluppo di nuove tipologie museali, marcate da intenti pedagogici e didattici, come i musei scientifici, di cui si dotarono seminari, collegi e altri istituti di formazione, legati soprattutto alla Compagnia di Gesù.

Nel corso dei secoli accanto ai "tesori" sorsero i musei delle cattedrali con lo scopo di custodire ed esibire opere d'arte e oggetti culturali (o di altra natura), generalmente non più in uso, provenienti dalle cattedrali o dalle relative sacrestie e, in alcune zone, i musei dell'opera del duomo, con una connessione meno spiccata con il culto, finalizzati a conservare ed esibire opere d'arte e altri reperti provenienti dalla cattedrale e dalle sue adiacenze. Parimenti, vari tipi di "collezioni", spesso di natura monografica (raccolte artistiche, archeologiche, scientifiche, e di diversa provenienza (privati cittadini, enti civili, altre istituzioni) diventarono, "talora per circostanze fortunate di proprietà ecclesiastica (PCBCC, 2001, § 2.2.2, p.10).

Tra la fine dell'800 e i primi del '900 fecero comparsa i musei diocesani (MD), connotati da un intento spiccatamente culturale e sviluppatisi specialmente nel periodo postconciliare, sovente per arginare la dispersione del patrimonio artistico diocesano, a rischio di incuria, sottrazione e distruzione, per ciò concentrando e custodendo i materiali provenienti dalle chiese della città e delle diocesi.

Il primo accenno ai MD è rinvenibile nella lettera circolare della Segreteria di Stato del 15 aprile 1923 del Cardinale P. Gasparri, che suggeriva di "fondare [...], ove già non sia, e organizzare bene un Museo Diocesano nell'episcopio o presso la Cattedrale" (PCBCC, 2001, p. 14). La lettera invitava i vescovi a conservare e "saggiamente amministrare" carte, pergamene, libri, opere artistiche di ogni genere e a fondare i musei diocesani in cui custodirle. Questi ultimi si configuravano prevalentemente come tesori del duomo riuniti nelle sacrestie o depositi di materiale provenienti dai restauri delle cattedrali. Rispetto a questa prevalente configurazione faceva eccezione il museo di Bressanone, considerato il primo MD propriamente tale, creato nel 1879 per salvaguardare il patrimonio della locale diocesi, connotato da una forte visione territoriale, assente in analoghe realtà museali dell'epoca, e tratto distintivo di quest'area dell'impero austro-ungarico. In una seconda Lettera (1 settembre 1924), nel notificare ai vescovi italiani la costituzione della Pontificia Commissione Centrale per l'Arte Sacra, il Cardinale Gasparri disponeva la costituzione in ogni diocesi di commissioni diocesane per l'Arte Sacra, tra i compiti delle quali rientrava "la formazione e l'ordinamento dei musei diocesani" (PCBCC, 2001, p.15). Analoghe disposizioni furono emanate dalla Congregazione del Concilio (disposizioni del 24 maggio 1939) statuendo la finalità dei musei diocesani alla conservazione delle opere altrimenti destinate alla dispersione.

L'urgenza di istituire i MD è stata dettata da trasformazioni economiche, sociali e culturali e dagli effetti della riforma liturgica avviata dal Concilio Ecumenico Vaticano II, dinamiche che hanno reso pressante il problema della tutela di un patrimonio spesso lasciato all'incuria, esposto al pericolo di indebite alienazioni e di facili sottrazioni. Tale urgenza ha condotto la X Assemblea Generale della CEI (14 giugno 1974) ad emanare specifiche "Norme per la tutela e la conservazione del patrimonio storico-artistico della Chiesa" dedicando ai MD ben due capitoli (il decimo e l'undicesimo) in cui si specifica come non debbano intendersi quali depositi e meri "punti di raccolta" per la tutela, bensì luoghi di conoscenza, valorizzazione, divulgazione della storia della pietà ecclesiastica dell'intera regione ecclesiastica. In linea con questa rinnovata consapevolezza nel 1992 la Consulta Nazionale per i beni culturali ecclesiastici approvò il documento "I beni culturali della Chiesa in Italia. Orientamenti" (CEI, 1992) che riprende i temi delle Norme estendendoli a tutti i settori dei beni culturali, "sottolineando il ruolo di stimolo alla conoscenza, conservazione e valorizzazione dei beni storico-artistici religiosi dei MD. Pertanto, questi sono configurati come una tipologia di ME, la più diffusa, con caratteristiche e funzioni del tutto particolari (Giacomini Miari, Mariani, 2005, p. 11).

Con la creazione della Commissione Centrale, nel ruolo di coordinatrice delle commissioni incaricate degli inventari degli oggetti d'arte presenti nelle diocesi e della fondazione dei musei, la Chiesa, in parallelo allo Stato, si è dotata una specifica organizzazione e di una normativa che ha messo a sistema una regolamentazione articolata e stratificata (sintetizzata nella tav. 1). In tale mutato contesto il MD è concepito come fulcro dell'azione di tutela del patrimonio artistico e culturale ecclesiastico, la cui istituzione è connessa all'esigenza di gestire "in prima persona" il patrimonio di arte sacra, rex mista su cui legiferano unilateralmente sia lo Stato che la Chiesa.

Appendice “C”

Disposizioni normative sulle fabbricerie

La l. n. 848/1929 dispose che: “sotto il nome di fabbricerie si comprendono tutte le amministrazioni le quali, con varie denominazioni [...], provvedono, in forza delle disposizioni vigenti, all'amministrazione dei beni delle chiese ed alla manutenzione dei rispettivi edifici”.

Qualche integrazione fu introdotta dal r.d. n. 2035/1935, che definì la figura della fabbriceria e ne specificò i compiti. Successivamente, a seguito del Concordato del febbraio 1984 fra Stato italiano e Chiesa venne ribadito all'art. 72 della l. n. 222/1985, che le fabbricerie continuavano ad essere disciplinate dalle norme del 1929 e seguenti, mai abrogate né esplicitamente, né implicitamente. Infine, il regolamento di attuazione della suddetta legge (d.p.r. n. 33/1987), unitamente alle modifiche ad esso apportate dal d.p.r. n. 337/1999, descrisse la composizione degli organi e le funzioni degli istituti in oggetto, senza però fornire elementi utili alla loro qualificazione giuridica (Giomi, 2005, pp. 53-54).

Le fabbricerie, anche se regolamentate all'interno della legislazione pattizia, non hanno lo status di enti ecclesiastici, ma di enti di diritto privato. Questa affermazione è stata sostenuta dal parere n. 289/2000 espresso dal Consiglio di Stato in sede consultiva.

2. PROBLEMATICHE DI GOVERNANCE DEI MUSEI RELIGIOSI

di Francesco Badia, Fabio Donato

2.1. La governance nelle aziende culturali e nei musei

Il presente capitolo intende offrire un'analisi sulle peculiarità dei sistemi di governance nei musei religiosi, nel quadro delle tematiche già evidenziate dagli studi che si sono occupati di questo tema, con più ampio riferimento ai musei ed alle aziende culturali. Il contributo qui offerto deriva dall'analisi specifica di sette casi studio di musei religiosi (quattro legati alla Chiesa cattolica, due all'Ebraismo, uno alla Chiesa valdese), per i quali sono stati presi in considerazione i profili delle scelte di governance su cui, alla luce dell'analisi della letteratura esposta nel presente paragrafo, appare più significativo il dibattito in materia, così come le ricadute effettive sul perseguimento della mission dei musei interessati.

Il tema della governance è emerso negli ultimi anni come uno degli argomenti chiave da tenere in considerazione per favorire il corretto funzionamento dei musei (Donato, 2015; Sibilio, 2004a; Visser Travagli, 2012) e, più in generale, delle aziende – o istituzioni – culturali (Badia et al., 2012; Golinelli, 2008; Montella, 2003)¹. Ciò può essere ritenuto valido per qual-

¹ Il termine *governance* può essere reso in italiano dalla parola “governo”, parimenti al termine “*government*”. Entrambi i termini hanno trovato diffusione nel contesto degli studi di management pubblico, anche perché sottintendono approcci differenti all'amministrazione pubblica. In particolare, sottintesa al concetto di *government* è un'amministrazione maggiormente dirigista, che gestisce la complessità come perno del sistema, in grado di attivare e muovere, anche con potere coercitivo, gli altri soggetti; con la *governance*, l'amministrazione, come soggetto centrale, mantiene sì la sua centralità, più che altro legata però alla sua capacità di promuovere le relazioni fra i soggetti coinvolti nei processi di governo (Bekke et al., 1995; Borgonovi, 2005; Rhodes, 1997). Nell'ambito di questa differenziazione terminologica fra *government* e *governance*, quest'ultimo termine è stato preferito anche negli studi italiani in materia di governo aziendale (dove tende spesso ad essere inserito nella espres-

siasi fenomeno aziendale, ove la definizione di un sistema di governo adatto a portare avanti gli orientamenti strategici dell'azienda, è un elemento necessario al raggiungimento dei suoi obiettivi (Coda, 1988).

Nell'ambito delle aziende culturali, e dunque anche dei musei, la tematica è, però, divenuta di particolare interesse, anche alla luce delle modifiche di scenario che hanno interessato tali aziende in Italia (Sibilio, Donato, 2015; Zan, 2003) e all'estero (Anderson, 2004; Dexter Lord, Lord, 2009). Con riferimento alla governance, taluni elementi appaiono ricorrenti o particolarmente rilevanti, sia negli studi che si occupano di tali realtà, sia nelle esperienze empiriche di ricerca dei più opportuni modelli applicativi.

Anche in conseguenza ed applicazione di un profondo processo di cambiamento della pubblica amministrazione, iniziato negli anni Novanta dello scorso secolo, numerosi interventi normativi si sono andati ad occupare di queste tematiche. Fra questi, concentrandosi su quelli più importanti che, sino ad oggi, hanno riguardato il settore culturale, si possono citare:

- il d.lgs. 367/1996, “Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato”, che ha trasformato gli enti lirici in fondazioni di diritto privato;
- il d.m. del 10/05/2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” che ha sancito la necessità di uno statuto o di un regolamento per ogni museo pubblico, oltre che intervenire sui profili professionali necessari per il suo funzionamento;
- il d.l. 64/2010, “Disposizioni urgenti in materia di spettacolo e attività culturali” (convertito nella l. 100/2010), che ha rivisitato l'assetto delle fondazioni lirico-sinfoniche;
- il d.l. 91/2013, c.d. “Valore cultura” (convertito nella l. 112/2013), che, fra le altre cose, ha introdotto nuove modalità di governance per le fondazioni lirico-sinfoniche;
- il d.p.c.m. 171/2014 e il d.m. del 23/12/2014, due interventi cardine della c.d. “riforma Franceschini”, che sono intervenuti sulla organizzazione del sistema museale nazionale, con l'istituzione, fra l'altro, dei musei dotati di autonomia speciale – guidati da direttori scelti mediante un processo di selezione pubblica internazionale – nonché dei poli museali regionali;

sione *corporate governance*) e dei sistemi di relazioni inter-aziendali, contesti nei quali sarà utilizzato nel presente capitolo.

- il d.m. del 21/02/2018, “Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale”, che ha precisato la definizione del sistema museale nazionale, come una rete di musei e luoghi della cultura collegati fra loro, al fine di migliorare il sistema di fruizione, accessibilità e gestione sostenibile del patrimonio culturale.

Sintetizzando i principali elementi che hanno interessato gli studiosi, i professionisti ed i regolatori del settore, in riferimento alla definizione, all'applicazione e al funzionamento dei sistemi di governance, si possono evidenziare i seguenti elementi:

1. L'autonomia del museo / azienda culturale e la configurazione di un assetto giuridico-istituzionale in grado di farla valere;
2. La definizione dei compiti degli organismi di governo aziendale (governance), in grado di portare avanti la mission istituzionale;
3. Il ruolo del management, ed in particolare della direzione, nella configurazione dei rapporti con gli organismi di governance, nonché le competenze necessarie agli organi di direzione stessi, affinché siano adatti allo svolgimento dei compiti a cui sono chiamati;
4. Il superamento di alcune delle problematiche emergenti, tramite l'adozione di forme di governance inter-aziendale, fondati su elementi di controllo relazionale (Badia, 2012).

Nelle prossime righe sarà dedicato uno spazio di approfondimento a ciascuno di questi elementi per le aziende culturali e per i musei in generale, per poi sviluppare l'analisi al fine di comprendere se, nel contesto più specifico dei musei religiosi, quanto evidenziato tenda a modificarsi in funzione delle peculiarità di questa tipologia di musei.

Appare opportuno precisare che i punti elencati sono quelli più tipicamente presenti nel dibattito italiano. A livello internazionale, infatti, soprattutto nel mondo anglosassone dove più importante è la presenza di aziende culturali e musei gestiti da realtà non-profit private, un tema storicamente centrale nel dibattito sulla governance riguarda il coinvolgimento dei rappresentanti della società civile negli organi di governo delle aziende (Ames, Spaulding, 1988; Bandelli et al., 2009; Yermack, 2017). Tale dibattito è andato poi via via estendendosi verso una considerazione ancora più ampia degli aspetti legati alla governance, utili a favorire una piena inclusione delle istituzioni culturali all'interno della società nel suo complesso (Bennett, 2005; Black, 2010; Herguner, 2015).

Autonomia museale e forme di gestione

Riprendendo i quattro elementi di complessità legati al tema della governance nei musei e nelle aziende culturali sopra elencati, sul primo tema, quello della ricerca dell'autonomia delle istituzioni culturali, elemento essenziale per il perseguimento della mission (Lusiani, Zan, 2011), nonché delle più opportune forme di gestione o assetti giuridici in grado di promuoverla, il dibattito e l'evoluzione normativa sono state molto ampie. In maniera sintetica, la distinzione di base a cui si può fare riferimento tiene conto principalmente del contributo di Dubini (1999), sviluppato in coerenza con l'evoluzione dello scenario dei musei e delle aziende culturali successivo alla sua pubblicazione (Casini, 2016; Sibilio, 2004a; Sibilio, Donato, 2015):

- a) diretta dipendenza da un ente pubblico territoriale nazionale o locale ed assenza di autonomia giuridica e gestionale (c.d. museo-ufficio);
- b) dipendenza da un ente pubblico territoriale nazionale, ma con profili di autonomia speciale, soprattutto di natura gestionale (c.d. museo autonomo);
- c) istituzione: forma di gestione adottata dagli enti locali per i servizi culturali, dotata di limitata autonomia giuridica e di un certo grado di autonomia gestionale;
- d) associazione: forma di gestione dotata di autonomia giuridica e gestionale, nella quale l'elemento centrale è il contributo dei soci alle attività istituzionali, diffusa maggiormente nel settore privato;
- e) fondazione: forma di gestione dotata di autonomia giuridica e gestionale, nella quale l'elemento centrale è il patrimonio, diffusa sia nel settore privato sia in quello pubblico, dove risulta più presente dell'associazione²;
- f) impresa / società di capitali³: forma di gestione dotata di autonomia giuridica e gestionale, nella quale uno degli elementi fondanti è rap-

² Dal punto di vista dell'evoluzione di questo modello, molti soggetti pubblici hanno cercato di introdurre la peculiare forma della fondazione di partecipazione (Bellezza, Florian, 1998), una tipologia volta a favorire, almeno negli intenti, l'ingresso di soci e capitali privati per una valorizzazione condivisa del patrimonio culturale pubblico.

³ In letteratura sono presenti approcci secondo cui il concetto di impresa sia da associare a quello di azienda di produzione per il mercato, non necessariamente a fini di lucro. In questo scritto e secondo l'interpretazione degli autori, si intende invece

presentato dalla ricerca del profitto e pertanto pressoché presente solo nel settore privato, seppure poco diffusa, tenuto conto che notoriamente molte attività culturali, *in primis* quelle museali (ICOM, 2007), sono per loro natura no-profit.

La realtà empirica ha mostrato come, se da una parte l'intento di perseguire un maggior grado di autonomia, con l'evoluzione dei modelli giuridici, abbia avuto un almeno parziale successo, la capacità di coinvolgere efficacemente i privati, in molte circostanze, sia venuta meno (Badia, Donato, 2012), anche perché molto spesso il loro ruolo è stato più inteso come quello di semplici finanziatori piuttosto che di soggetti corresponsabili della gestione del patrimonio culturale. A questo proposito, alcuni studi hanno dimostrato come il coinvolgimento dei portatori di capitale privato nei sistemi di governance sia in grado di favorire strategie di *fundraising* più efficaci e dunque di dare un beneficio complessivo al sistema di gestione delle aziende culturali (Betzler, 2015).

Sistema e organismi di governo aziendale

Con riferimento alla definizione dei possibili sistemi di governance che possono discendere dalla configurazione dell'assetto giuridico-istituzionale, nelle aziende culturali e nei musei legati alla gestione di patrimonio culturale pubblico si delineano sostanzialmente due possibili modelli di governance, a livello "micro", a livello cioè di singola organizzazione (Donato, 2015), con:

1. Presenza solo di rappresentanti della pubblica amministrazione negli organi decisionali: modello di governance pubblica tradizionale;
2. Presenza sia di rappresentanti della pubblica amministrazione, sia di realtà private negli organi decisionali: modello di governance pubblico-privata aziendale.

Il primo modello a volte comporta anche l'assenza di ben definiti organi decisionali di governance, soprattutto quando l'istituzione culturale non gode di sufficiente autonomia. Talvolta in questi casi si ha la preminenza della burocrazia sull'efficacia della governance, che tende a portare anche ad un'inefficacia dell'azione dell'istituzione culturale nel suo complesso, soprattutto a causa della sua autoreferenzialità e della sua incapacità di dia-

privilegiare la concezione dell'impresa quale realtà di azienda votata al profitto per definizione.

logare con il territorio e gli interlocutori sociali (Camarero et al., 2019), elemento invece sempre più necessario per garantire il successo delle aziende culturali nel perseguimento delle loro finalità (Moreno Mendoza et al., 2018). Nelle realtà dotate di autonomia giuridica, *in primis* fondazioni a totale capitale pubblico, si assiste alla presenza di organi di governo sulla falsariga di quelli tipici delle società, quali il consiglio di amministrazione o di gestione (Magnani, 2017). Queste fattispecie possono però apparire più adatte a regolare il funzionamento dei grandi musei, piuttosto che di quelli piccoli, per i quali un modello di questo tipo può non rivelarsi sempre adatto (Tilli, 2014).

Il secondo modello viene di norma attuato invece con l'utilizzo di forme di gestione che consentono l'apertura a privati (Schuster, 1998) e comporta l'utilizzo dei modelli di *corporate governance* societaria di matrice civilistica (Turrini, 2008), ai quali si possono ispirare, nella loro autonomia statutaria, anche le fondazioni.

Ruolo e competenze del management

Individuato il più opportuno sistema di governo aziendale per il museo, il tema chiave successivo diviene quello di individuare le risorse e gli strumenti per rendere quel sistema efficace. Si tratta, dunque di definire chiaramente le modalità di attuazione degli indirizzi strategici da parte del management e, nel contempo, delle competenze di cui esso deve disporre. Sul primo punto, il tema chiave per le aziende culturali è stato spesso considerato quello della separazione fra politica e gestione, essendo il sistema delle aziende culturali spesso connotato al settore pubblico (Griffin, 1991; Lindqvist, 2007), o, in linea generale, quello della possibilità per il management di godere di profili adeguati, e fra loro coerenti, di autonomia e responsabilità (Borgonovi, 2005).

Sul secondo punto, si tratta invece di definire le competenze di cui dovrebbe disporre il manager – direttore di una azienda culturale. Il dibattito su questo tema assume un particolare valore nel settore museale, dove taluni sembrano invocare, per la direzione dei musei, a partire dagli anni Novanta, un “*demiurgo capace di svecchiare rapidamente il sistema museale pubblico, attardato e inefficiente, guidato da figure inadeguate*” (Visser Travagli, 2010, p. 84), portando in questo modo ad una contrapposizione fra competenze manageriali di natura economico-aziendale e di natura storico-artistica (per i musei d'arte), che appare del tutto contraria alle necessità di un corretto funzionamento di un museo (Donato, Visser Travagli, 2010).

Restando su questa tematica, documenti quali la *Carta delle Professioni Museali* (ICOM Italia, 2006) sembrano aver indicato come requisito preliminare necessario per la direzione del museo la competenza nell'ambito di specializzazione del museo, a cui andrebbe, in via però secondaria, aggiunta quella di natura economico-aziendale, individuando in ogni caso un profilo aperto all'integrazione fra management e museologia. Partendo da queste considerazioni, si ritiene che in realtà il punto fondamentale non siano i titoli di studio che sono alla base, né lo sia tanto meno il fatto se vengano prima quelli di natura tecnico-specialistica legati al museo o all'istituzione culturale, piuttosto che quelli di natura economico-aziendale.

Ciò che davvero è centrale è la capacità di guidare un'istituzione complessa come un museo (Baia Curioni, 2008), per la cui direzione occorre, oltre a competenze in entrambi i campi citati, anche capacità di *leadership*, di gestione delle risorse umane e di governo di processi complessi, che in molti casi sono più connaturati alle qualità personali e umane, oltre che sviluppate dalle esperienze pregresse, piuttosto che legate al percorso di studi affrontato (Griffin, 1987).

La prospettiva della governance inter-aziendale e sistemica

L'importanza di riferire la prospettiva della governance non solo al raggio d'azione "micro" della singola organizzazione, ma anche a quello dell'area territoriale di appartenenza, che potrebbe essere definito un livello di analisi "meso", appare, come si è detto, una necessità in taluni casi, per far fronte alle difficoltà che una singola organizzazione culturale, soprattutto se di piccole dimensioni, può incontrare nel perseguimento autonomo della sua mission istituzionale (Donato, 2013).

Similmente a quanto visto per i modelli di governance a livello "micro", anche a livello "meso" emergono sostanzialmente due modelli (Donato, 2015):

1. Sistema di governo sul territorio delle istituzioni culturali gestito unicamente da realtà pubbliche: modello dei sistemi culturali territoriali pubblici;
2. Sistema di governo sul territorio delle istituzioni culturali gestito da realtà pubbliche e private: modello dei sistemi culturali territoriali integrati.

Nel primo dei due modelli emerge a livello territoriale una aggregazione, anche a livello di governance, che può essere più o meno articolata, fra diverse istituzioni culturali appartenenti ad un territorio. Questo modello ha trovato alcune affermazioni nell'ambito di esperienze di reti, sistemi o di-

stretti di aziende culturali pubbliche (Bagdadli, 2001; Moon, 2001; Sibilio, 2004b) ed è stato anche uno degli ambiti in cui ha cercato di intervenire la riforma Franceschini, con l'istituzione dei poli museali regionali e del sistema museale nazionale (Casini, 2014; Marzano, Castellini, 2018). Soprattutto a livello internazionale, la creazione di reti museali ha visto alcune casistiche anche di realtà culturali che hanno aperto proprie sedi in territori diversi da quelli originari, in taluni casi anche all'estero. Anche questa tendenza porta all'esigenza di analizzare i meccanismi di governance che si instaurano a livello "meso" (Baudelle, Krauss, 2014; Ponzini et al., 2020).

Nel secondo modello, invece, l'integrazione si concretizza non solo fra realtà di pertinenza del settore pubblico, ma anche con istituzioni culturali appartenenti al settore privato (Seddio, 2013). Questo secondo modello è in linea generale meno diffuso del primo (Donato, 2015). Si può comunque affermare che tutte le forme di strutturazione di sistemi di governance interaziendale nel settore culturale fanno fatica ad affermarsi (Donato, 2013), per problematiche di finanziamenti mancanti o insufficienti, di non sempre piena chiarezza sui compiti spettanti al livello di governo meso nei confronti di quello micro delle singole istituzioni (Lazzeretti, 2006), o anche per difficoltà di natura relazionale fra i soggetti preposti al governo delle diverse strutture (Lindqvist, 2019; Montella, 2014), soprattutto quando si tratta di soggetti non appartenenti al settore pubblico e nei confronti dei quali non è perciò possibile articolare una modalità di governo con un approccio *top-down* (Donato, Badia, 2008).

2.2. Metodologia della ricerca sui sistemi di governance dei musei religiosi

Al fine di sviluppare gli obiettivi di questo lavoro, delineati nel precedente paragrafo, si è intrapreso un percorso di ricerca, il cui approccio metodologico è descritto in questo paragrafo. Per prima cosa, si è scelto di utilizzare un metodo di tipo qualitativo e non quantitativo, basato sull'analisi di casi (Yin, 2015). Tale approccio è stato individuato come quello più efficace per il presente lavoro, in quanto un'indagine di natura quantitativa, al di là dei limiti di applicabilità pratica che talvolta queste metodologie incontrano, sarebbe potuta essere utile ad individuare le forme di gestione più presenti, i profili professionali più ricorrenti delle figure direzionali e altri aspetti di natura descrittiva, ma non sarebbe stata in grado di rilevare con

gli operatori la validità e l'efficacia delle scelte intraprese in materia di governance.

Come secondo elemento cardine della ricerca illustrata in questo paragrafo, si è deciso di allargare lo spettro di indagine, rispetto ad altre parti del volume, che concentrano le loro analisi in prevalenza su musei ecclesiastici, agli altri musei religiosi o ai musei in cui l'elemento di natura religiosa è in un certo senso connaturato alla identità del museo. Questo è stato fatto, in primo luogo, per allargare le considerazioni ad un contesto più ampio, rispetto a quello della Chiesa cattolica. In secondo luogo, tale analisi consentirà di valutare se le istituzioni cattoliche, nettamente le più presenti sul territorio nazionale, manifestino peculiarità e problemi distintivi rispetto a quelle legate ad altre confessioni religiose.

Nell'ambito di questo lavoro, si sono perciò analizzati, per le specifiche problematiche legate alla governance, sette musei religiosi, dei quali quattro legati alla Chiesa cattolica, due all'Ebraismo ed uno alla Chiesa valdese. Nello specifico essi sono:

- **Musei della Chiesa cattolica:**

1. Museo Diocesano Tridentino di Trento; tale museo rappresenta sul territorio nazionale uno dei più antichi (essendo stato fondato nel 1903) ed importanti musei diocesani, per rilevanza del patrimonio artistico-religioso, per numero di visitatori e per articolazione delle attività proposte; fra queste ultime, se ne segnalano numerosissime riferibili a vari periodi storici, comprendenti pitture, sculture, codici miniati ed arazzi; il Museo, che presenta un flusso di visitatori pari a quasi 60.000 unità all'anno, redige, fra l'altro, una propria carta dei servizi ed un *annual report* ispirato ai valori del *non-financial reporting* (Stolowy, Paugam, 2018);
2. Museo Diocesano di Bari; questo museo, istituito nel 1981, di minori dimensioni e con minore affluenza di visitatori (fra 3.000 e 4.000 all'anno), fa comunque riferimento ad una delle più importanti diocesi del sud Italia, quella di Bari-Bitonto, ed espone del patrimonio artistico – religioso di pregio, nel quale spiccano i rotoli liturgici dell'XI secolo;
3. Museo della Cattedrale di Ferrara; il museo in oggetto, istituito nel 1929, si presenta come una sorta di *unicum* nell'ambito dei musei della Chiesa cattolica italiani, per via della sua particolare forma di gestione che vede una collaborazione fra Diocesi e Comune di Ferrara; oltre a ciò, il Museo può essere considerato degno di nota per alcune opere di altissimo pregio di età tardomedievale e rinascimen-

tale; da un punto di vista del numero di visitatori, è un museo che si situa all'incirca sulle 20.000 unità all'anno;

4. Museo dell'Opera del Duomo di Pisa, gestito dall'Opera Primaziale Pisana, istituzione la cui origine può essere fatta risalire addirittura alla fine dell'XI secolo; il Museo in esame, oggetto di una recente e importante opera di allestimento di un nuovo percorso museale (con la chiusura di cinque anni sino all'autunno del 2019), non è realtà dotata di un sistema di governance autonomo, ma dipende, appunto, dall'Opera Primaziale, uno dei casi più importanti di fabbriceria⁴ sul territorio nazionale, responsabile anche degli altri monumenti situati nella Piazza del Duomo di Pisa; appare quindi interessante l'approfondimento, in questo contesto, del sistema di governance dell'Opera Primaziale nel suo complesso;

- ***Musei legati all'Ebraismo e alle Comunità ebraiche:***

5. Museo dell'Ebraismo Italiano e della Shoah (MEIS) di Ferrara; questo museo è stato istituito dalla legge 91/2003, con lo scopo di portare testimonianza delle vicende vissute dagli ebrei in Italia, che si configura di fatto come un museo pubblico, in cui il ruolo propulsivo è detenuto dallo Stato, ma è aperto al contributo degli enti territoriali e delle comunità ebraiche; nel 2006 si è costituita la Fondazione avente il compito di gestirlo, la quale ha trovato piena operatività a partire dal 2012 con l'apertura della sede e l'istituzione del Consiglio di amministrazione; al momento, non è ancora stato completato da un punto di vista architettonico, ma è già stato inaugurato ed aperto al pubblico, con circa 20.000 visitatori annuali, nei primi anni di apertura;
6. Museo Ebraico di Roma; tale museo, diversamente dal MEIS, è un museo privato e si trova inserito nel complesso monumentale della Sinagoga maggiore di Roma; nato nel 1960, in alcuni ambienti contigui all'aula sinagogale, ha poi assunto un'identità museale più precisa nel 2005, quando ha occupato tutto il piano seminterrato della Sinagoga e si occupa di raccontare al visitatore, molto spesso attratto proprio da una visita alla Sinagoga stessa, la storia della comunità ebraica di Roma, la più antica d'Europa e fra le più antiche nel mondo al di fuori d'Israele, oltre che la più numerosa, attualmente, in Italia; sono esposti, fra le altre cose, arredi liturgici, manoscritti,

⁴ In riferimento ai profili istituzionali e giuridici di questa forma di gestione si rimanda ai capitoli 5 e 8 del lavoro.

incunaboli, documenti storici, registri ed opere marmoree, in prevalenza di epoca situata fra il seicento e l'ottocento; dall'anno del rinnovamento il numero dei visitatori è cresciuto progressivamente fino ad arrivare, nel 2019, a circa 95.000 unità;

- **Museo della Chiesa valdese:**

7. Museo Storico Valdese di Torre Pellice (Torino); il museo in oggetto può essere considerato il più importante museo della comunità della Chiesa evangelica valdese in Italia e si pone il compito di custodire, conservare e gestire il patrimonio storico e museale della Chiesa valdese; accoglie nel corso di un anno all'incirca 5-6.000 visitatori; il Museo Storico Valdese è gestito dalla Fondazione Centro Culturale Valdese, istituita nel 1989, che, oltre ad occuparsi di questo museo, ha fra le sue finalità quelle della conservazione e valorizzazione anche della Biblioteca valdese, dei fondi archivistici e del Museo delle valli valdesi.

L'approfondimento dei casi studio qui presentati ha seguito un approccio metodologico omogeneo per ciascuno di essi, consistente nei seguenti passaggi:

- a) prima presa di contatto con l'istituzione;
- b) analisi, quando disponibili in forma pubblica, dei documenti di base che regolamentano il sistema di governance dell'istituzione considerata;
- c) approfondimento delle tematiche oggetto di questo lavoro, basato su uno o due incontri, di persona o telefonici, con il direttore o la figura con i più alti compiti gestionali della istituzione individuata.

Gli incontri di cui al punto c) si sono svolti fra la primavera del 2018 e i primi mesi del 2020 e hanno avuto una durata complessiva fra i 45 minuti e 1 ora e mezza ciascuno. Nell'ambito di questi incontri, la discussione con i responsabili delle istituzioni coinvolte si è svolta tramite una conversazione aperta, formulata sulla falsariga del modello di un'intervista semi-strutturata (Horton et al., 2004), volta a lasciare più spazio possibile alle considerazioni dell'interlocutore intervistato.

Gli elementi fondanti dell'intervista semi-strutturata, in piena coerenza con quanto evidenziato nel primo paragrafo di questo lavoro, sono stati:

1. Il tema dell'autonomia del museo, in relazione sia alla forma di gestione adottata, sia al rapporto di dipendenza o funzionalità con l'ente religioso a cui tale museo era collegato;
2. Il funzionamento del sistema di governance adottato e dei suoi organismi nell'ambito della operatività del museo;

3. L'esistenza o meno di una figura di direttore, il profilo di competenze che lo contraddistinguono e la relazione fra direttore e organismi di governo del museo;
4. L'eventuale presenza di sistemi di governance che superino i confini del museo, estesi al territorio di appartenenza o presenza di sistemi di relazioni più o meno strutturati con altre istituzioni culturali del territorio.

2.3. Autonomia e funzionamento del sistema di governance e figure direttive dei musei religiosi

Questo paragrafo analizza i risultati dell'indagine empirica compiuta, con riferimento ai profili ascrivibili al funzionamento che si potrebbe definire "interno" del sistema di governance, vale a dire quello legato alle prime tre tematiche oggetto di approfondimento della ricerca empirica.

Museo Diocesano Tridentino

Autonomia museale e forma di gestione

Da questo punto di vista, il museo gode, rispetto alla diocesi di Trento, di un profilo di autonomia limitata, disponendo di un proprio statuto che lo qualifica come "organismo permanente senza scopo di lucro", ma non essendo al tempo stesso dotato di una forma autonoma di gestione. Nella sua autonomia "limitata", il museo in questione può esercitare una forma di governo autonomo sul patrimonio museale, ad essa conferito dalla Diocesi, e può amministrare autonomamente i flussi di entrate e uscite, ma in linea generale è sottoposto ad un controllo diretto da parte della Diocesi, cioè dalla sua massima autorità che è l'arcivescovo di Trento.

Sistema e organismi di governo dell'istituzione

La governance del Museo Tridentino spetta ad un apposito organo specificato dallo statuto, denominato "Curatorium". Esso è espressione dell'arcivescovo e della Diocesi ed è composto da sette membri: un membro del Capitolo della Cattedrale, un membro designato dal Consiglio presbiterale, il Direttore dell'Ufficio diocesano di arte sacra, tre componenti di nomina vescovile diretta ed il Direttore del Museo.

Ruolo e competenze del direttore

Come si è visto dal precedente punto, tale figura, di nomina vescovile, entra per statuto anche nell'organo di governo del Museo. È la figura responsabile dei profili culturali, scientifici e manageriali dell'attività del museo. Le responsabilità sulla gestione sono condivise, a norma di statuto, con il Curatorium. L'attuale direttrice, figura laica, che fra l'altro nel momento in cui si è compiuta l'analisi del caso, a febbraio 2020, ricopriva anche la carica di Presidente dell'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani (AMEI), svolge l'attuale funzione dal 2014, dopo avere maturato un'esperienza più che ventennale nel museo stesso ed avere operato come curatrice e vice-direttrice del Museo. Lo spessore culturale, l'autorevolezza maturata sul campo e l'esperienza di questa figura hanno fatto sì che nel tempo ella si sia ritagliata un ampio spazio di autonomia gestionale, ma tale spazio appare più legato alla caratura personale di questa persona, più che ad un deciso orientamento statutario.

Museo Diocesano di Bari

Autonomia museale e forma di gestione

Da questo punto di vista, il Museo Diocesano di Bari rientra nella categoria dei "musei-ufficio", di stretta dipendenza dalla Diocesi. La realtà di questo museo, sebbene nel campione esaminato ai fini della ricerca svolta per il presente capitolo si presenti come un *unicum*, riproduce in realtà la casistica più diffusa nell'ambito dei musei diocesani italiani, come asserito dal direttore del museo stesso, confermato dalle altre interviste svolte e validato anche dall'indagine quantitativa presentata nella terza sezione del presente volume.

Sistema e organismi di governo dell'istituzione

Trattandosi di un museo-ufficio, il Museo Diocesano di Bari non ha propri organismi autonomi di governance, ma è di fatto gestito unicamente dal direttore, di nomina vescovile.

Ruolo e competenze del direttore

Il direttore è un sacerdote con un curriculum di studi alle spalle che presenta delle competenze in materia di beni culturali, ma non ha goduto di precedenti esperienze nel campo della gestione museale e svolge in ogni caso questo impegno *part-time* essendo anche parroco di una comunità.

Museo della Cattedrale di Ferrara

Autonomia museale e forma di gestione

Come anticipato, il Museo della Cattedrale di Ferrara rappresenta probabilmente un *unicum* nel panorama dei musei ecclesiastici italiani. Il Museo della Cattedrale è di fatto gestito nella sua attività ordinaria dal Comune, il quale mette a disposizione la sede, il personale (condiviso con quello dei musei civici) e provvede a dotare il Museo delle risorse finanziarie. Ciò non toglie che il Capitolo della Cattedrale, titolare legale del “marchio” del Museo, sostenga talune iniziative specifiche. Al Capitolo è inoltre salva la possibilità di disporre delle opere di più importante carattere devozionale per motivi religiosi. Questa particolare situazione è dovuta alla volontà espressa da parte del Comune di Ferrara, nell’ormai lontano 1929, di contribuire alla salvaguardia del patrimonio culturale custodito dalla Cattedrale, progetto che ha trovato l’interesse da parte del Capitolo della Cattedrale. Un ruolo importante, già dall’istituzione del museo, va attribuito anche ad una associazione locale, la *Ferrariae Decus*, che si occupa ancora oggi della promozione di opere di tutela del patrimonio culturale locale ferrarese. Il progetto di collaborazione è stato costruito sulla base della forma dei musei dell’opera diocesana e fu inizialmente amministrato da un ente morale denominato “Opera del Duomo”. L’attuale *status* del Museo è disciplinato da un apposito regolamento del 2015, sottoscritto dal Comune di Ferrara (e approvato dal Consiglio Comunale) e dal Capitolo della Cattedrale. Il regolamento stabilisce, fra le altre cose, che la sede legale del Museo è presso il Capitolo della Cattedrale, mentre quella amministrativa è presso il Comune di Ferrara. Nel suo complesso, dunque, la forma di gestione individuata per questo museo non rientra in nessuna delle forme tipiche presenti nel panorama museale, ma rappresenta una realtà particolare, che vede la partecipazione di un soggetto pubblico e di un soggetto privato: la gestione operativa spetta prevalentemente al soggetto pubblico, che esercita sul museo una tipologia di controllo molto simile a quella che applica per i suoi musei civici, nei limiti però di un quadro regolamentare e di un sistema di governo ordinato da una apposita convenzione, che disciplinano anche i diritti del soggetto privato, cioè quello ecclesiastico.

Sistema e organismi di governo dell’istituzione

La convenzione appena citata è quella che disciplina il sistema di governance ed è del 1999. In essa si stabilisce che l’organismo di governo del Museo della Cattedrale è il Consiglio di gestione. Esso è composto da cinque membri, di cui due sono espressione del Comune di Ferrara (il Sindaco

o un suo delegato e il Direttore, nominato dal Sindaco fra i suoi dirigenti), tre dall'ente ecclesiastico (Ordinario diocesano o un suo delegato e due membri nominati dal Capitolo della Cattedrale). Il Consiglio opera di fatto come il tipico organismo di amministrazione di una realtà aziendale, avendo i compiti di delibera sul regolamento del museo, di approvazione della programmazione a cura del Direttore (nei limiti delle risorse messe a disposizione dal Comune), sulle convenzioni esterne e su tutte le attività riguardanti sicurezza e vigilanza, conservazione e restauro delle opere, tenendo conto anche del loro valore religioso.

Ruolo e competenze del direttore

Il regolamento del Museo stabilisce che la nomina del Direttore spetta al Sindaco di Ferrara, individuandolo fra i dirigenti dello stesso Comune dotati di adeguata e specifica professionalità. Il Direttore ha la direzione scientifica della struttura, coordina la struttura operativa e predispone la programmazione finanziaria e gestionale del Museo.

Museo dell'Opera del Duomo di Pisa

Autonomia museale e forma di gestione

Come anticipato, il Museo dell'Opera del Duomo di Pisa non ha un suo sistema di gestione autonoma, nel senso che fa parte dell'insieme di luoghi della cultura, amministrati dall'Opera Primaziale Pisana, una delle fabbricerie più importanti d'Italia, che ha in gestione, oltre al Museo dell'Opera del Duomo, la Cattedrale, la celeberrima Torre, il Battistero, il Camposanto e il Museo delle Sinopie. Appare dunque utile, oltre che necessario, riferirsi in questo caso non tanto all'istituzione museale, ma a quella della Fabbriceria nella sua complessità. Come sarà approfondito in altre parti del lavoro⁵, la fabbriceria è regolata da apposita normativa e vede una compartecipazione alla gestione da parte di Stato ed ente ecclesiastico.

Sistema e organismi di governo dell'istituzione

Il sistema di governance dell'Opera Primaziale Pisana, nel rispetto della normativa concordataria sulle fabbricerie, individua nella Deputazione (l'equivalente di un Consiglio di amministrazione) l'organo di governo dell'ente. Essa è composta da “sette membri scelti tra concittadini di spicchiata moralità, di ottima condotta e professanti la religione cattolica; essi

⁵ Si vedano in proposito i capitoli 5 e 8.

sono nominati per un triennio, due dall'Ordinario Diocesano, e cinque dal Ministro degli Interni, sentito l'Ordinario Diocesano. A nomina avvenuta, l'Operaio-Presidente, nel rispetto della tradizione dei rapporti con la comunità pisana, ne dà comunicazione al Sindaco della città" (Statuto dell'Opera Primaziale Pisana, articolo 3). Emerge dunque come anche nella scelta dei membri dell'organo di governo via sia una compartecipazione Stato-Chiesa, sebbene la maggioranza dei membri nominati dal Ministero sconti il fatto che per tali nomine debba essere comunque sentito il rappresentante dell'ente ecclesiastico, che detiene l'ultima parola, in pratica, su tutte le nomine dei membri della Deputazione. Questa ha il compito di eleggere al suo interno il Presidente, che assume la rappresentanza legale dell'Opera.

Ruolo e competenze del direttore

Dalla Deputazione dipendono le due figure direttive dell'Opera Primaziale Pisana, il Segretario (che va inteso come una sorta di Direttore amministrativo ed è previsto dallo statuto) e il Direttore tecnico: al primo spetta la direzione dell'area amministrativa, al secondo quella tecnica. L'Opera ha deciso quindi di avvalersi di due figure di pari grado per la direzione. Si tratta di un'eccezione rispetto alla norma presente nelle fabbricerie italiane, che vedono nel segretario una sorta di direttore generale. Questa scelta di direzione che si potrebbe definire "duale", è sostenuta con forza dallo stesso Segretario dell'Opera, secondo il quale questo modello consente la massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti ed al tempo stesso un'equa ripartizione delle responsabilità, in coerenza con i profili professionali dei due soggetti. Nella prassi, stando a quanto osservato dal Segretario dell'Opera, non si sono mai verificati momenti di conflitto o discordia irrisolvibile fra le due figure e, comunque, nel caso di visioni discordanti su scelte da prendere che riguardano sia la componente tecnica sia quella manageriale, spetta alla Deputazione ed in particolare al Presidente prendere la decisione definitiva.

MEIS di Ferrara

Autonomia museale e forma di gestione

Il MEIS è gestito da una Fondazione, i cui soci fondatori risultano essere il Ministero della cultura e del turismo, che detiene il ruolo prevalente fra gli stessi, anche in virtù dei finanziamenti erogati, la Regione Emilia-Romagna, il Comune di Ferrara e l'Unione delle Comunità ebraiche italiane. La legge istitutiva del Museo lascia un possibile spazio di apertura

all'ingresso di nuovi soci fondatori privati, sposando quindi il modello della fondazione di partecipazione (sebbene lo stesso non sia esplicitamente nominato, anche perché è uno strumento derivante dalla prassi e non da uno specifico dettato normativo). La Fondazione MEIS gode dunque di un'ampia autonomia, nell'ambito dei poteri che le sono conferiti dalla legge istitutiva e dallo statuto. Rispetto all'Unione delle Comunità ebraiche, vi è un profilo di attenzione e considerazione della cultura e della tradizione di tali comunità, il cui rispetto è uno dei motivi fondativi del Museo stesso, ma non un diretto intervento delle Comunità sulla sua gestione, se non per il tramite parziale dei rappresentanti da esse nominati nel Consiglio di amministrazione e nel Collegio sindacale.

Sistema e organismi di governo dell'istituzione

Gli organi fondamentali della Fondazione MEIS sono il Presidente, il Consiglio di amministrazione, il Comitato scientifico, il Collegio sindacale ed il Direttore. Il Presidente, legale rappresentante della Fondazione, è nominato con decreto del Ministro della cultura e presiede sia il Consiglio di amministrazione, sia il Comitato scientifico. Il Consiglio di amministrazione è composto da cinque membri, di cui i quattro restanti, oltre al Presidente, sono nominati uno ciascuno rispettivamente da Regione Emilia-Romagna, Comune di Ferrara, Unione delle Comunità Ebraiche Italiane e, ancora Ministero della cultura. Il Consiglio di amministrazione è dunque l'organo amministrativo di riferimento della Fondazione, sebbene al suo interno siano dati specifici poteri e competenze al Presidente, che, come si è detto, è nominato direttamente dal Ministro e non dal Consiglio. Il Comitato scientifico detiene compiti di supporto scientifico alla definizione di indirizzi, programmi e azioni da intraprendere. Il Collegio sindacale svolge i compiti di controllo sulla gestione e revisione contabile. I tre membri del Collegio sono nominati dal Consiglio di amministrazione, su indicazione, uno ciascuno, di Ministero della Cultura, Comune di Ferrara e Unione delle Comunità ebraiche.

Ruolo e competenze del direttore

Il Direttore del MEIS ha un ruolo molto rilevante all'interno della struttura. Come scritto nelle precedenti righe, è un organo statutario ed è il soggetto responsabile di molte attività in base a tale disciplina, fra cui programmazione, indirizzo, coordinamento e monitoraggio, relazioni esterne, progetto culturale, ricerca e *fundraising*. In poche parole, detiene funzioni molto ampie, fra le quali sono comprese alcune attività che in talune casistiche possono essere di competenza del Consiglio o del Presidente. Il Di-

rettore è stato assunto, sia per la prima figura (femminile) che ha detenuto tale incarico nel quadriennio 2016-2020, sia per quella che le è succeduta nel corso del 2020, tramite un bando di selezione internazionale (molto simile a quelli che sono stati realizzati per i direttori dei musei autonomi nazionali istituiti dalla Riforma Franceschini). Tale bando contempla la necessità di possedere sia le competenze specialistiche legate alla storia e cultura dell'ebraismo, sia quelle di natura organizzativa e gestionale. Dal punto di vista del titolo di base, la laurea magistrale (o vecchio ordinamento) in conservazione e gestione dei beni culturali e in economia e management (anch'essa dei beni culturali) sono equiparate. Appare opportuno segnalare che la selezione del nuovo direttore, conclusasi a maggio 2020, ha portato alla scelta di un rabbino, ma che la detenzione di questo titolo non era in alcun modo requisito preferenziale nell'ambito della procedura.

Museo Ebraico di Roma

Autonomia museale e forma di gestione

Il Museo Ebraico di Roma è gestito da un'omonima Fondazione, che è stata istituita, per iniziativa della Comunità ebraica di Roma, molto recentemente, nel 2019. Prima della nascita di questa istituzione, il Museo non aveva una sua piena autonomia ed operava in seno al Dipartimento Cultura della Comunità ebraica di Roma, ente senza scopo di lucro che si occupa delle esigenze religiose, associative, ricreative, sociali e culturali degli ebrei romani. Nonostante dunque questo *status* giuridico abbia ampliato il margine di autonomia gestionale del Museo, il rapporto fra lo stesso e la Comunità ebraica romana resta saldo, continuando la Comunità ad interessarsi dell'attività stessa del museo, e della nomina degli organismi che, come da statuto, sono chiamati a governarlo. Anche il rapporto con l'istituzione che rappresenta il credo religioso, cioè l'Ufficio rabbinico di Roma, è molto stretto, avendo il Museo anche la gestione patrimoniale degli arredi mobili antichi e degli apparati cerimoniali ancora in uso, sia nel Tempio maggiore che nelle altre sinagoghe presenti sul territorio romano.

Sistema e organismi di governo dell'istituzione

Gli organi fondamentali di governo della Fondazione sono il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Scientifico ed il Direttore. Gli organi della Fondazione servono ad indirizzare il lavoro svolto dal personale interno del Museo, coordinato dalla figura del Direttore, che è anche membro del Comitato Scientifico. Il ruolo centrale ai fini della governance è detenuto dal Consiglio di Amministrazione, guidato dalla Presidente, ap-

provato dal Consiglio della Comunità Ebraica di Roma e composto da cinque membri.

Ruolo e competenze del direttore

Come appena rilevato, la figura del Direttore è prevista dallo statuto. Nello specifico delle sue competenze, l'attuale Direttrice è una storica dell'arte, che ha perfezionato la sua conoscenza del mondo ebraico internamente alla struttura, dove lavora dal 2003, acquisendo competenze sulla collezione, ha ricoperto poi l'incarico di curatrice e successivamente vicedirettore, per poi divenire direttrice nel 2018. Vi sono due elementi di singolarità del caso specifico: il primo è che la Direttrice non è di religione ebraica, per cui alla base della sua scelta vi sono stati motivi di natura esclusivamente legati alle competenze e al curriculum. Il secondo elemento di singolarità può essere considerato il fatto che l'attuale direttrice è succeduta in questo incarico a colei che attualmente ricopre l'incarico di Presidente, situazione questa piuttosto infrequente, dovuta in parte anche a circostanze peculiari avvenute nella struttura (di fatto si era trattato di una direzione *ad interim*, durata quattro anni), ma che testimonia comunque la coesione interna a questa specifica realtà.

Museo Storico Valdese di Torre Pellice

Autonomia museale e forma di gestione

Come anticipato, il Museo Storico Valdese è gestito dalla Fondazione Centro Culturale Valdese, costituita in questa forma nel 1991 (due anni dopo dalla creazione del Centro Culturale) e riconosciuta nella sua personalità giuridica dalla Regione Piemonte nel 1992. I soci fondatori sono la Tavola Valdese e la Società di Studi Valdesi. La prima è l'organo esecutivo ecclesiastico che è nominato dal Sinodo, l'assemblea generale che esprime l'unità di tutte le chiese valdesi e metodiste in Italia. La seconda è un'associazione riconosciuta che si propone di promuovere studi e ricerche sulla storia e sulla diffusione del movimento e delle Chiese valdesi, sui movimenti di riforma religiosa in Piemonte e in Italia e sull'ambiente delle Valli Valdesi. La Fondazione si occupa anche di altre attività oltre a quella della conduzione di questo museo (fra cui biblioteca, archivio, Museo delle Valli Valdesi). Similmente a quanto fatto per il precedente caso del Museo dell'Opera del Duomo di Pisa, il riferimento di analisi qui diviene dunque la Fondazione, le cui figure di riferimento per il governo aziendale sono le medesime che esercitano le funzioni di guida dell'istituzione museale.

Sistema e organismi di governo dell'istituzione.

Gli organi di governo della Fondazione sono, da statuto, il Consiglio direttivo, il Presidente, il Collegio dei revisori dei conti ed il Direttore. Il Consiglio direttivo è il principale organo amministrativo ed è composto da sette membri. Quattro membri (dunque la maggioranza relativa) dipendono dalla Tavola Valdese: in particolare uno di loro è un membro della Tavola stessa, mentre tre sono da essa nominati. Analogo è il meccanismo che porta alla scelta degli altri tre membri: uno di essi deve appartenere al Seggio della Società di Studi valdesi, i due restanti sono da essa nominati. Da questa distribuzione emerge di fatto che la Tavola valdese, dunque l'ente ecclesiastico fra i due fondatori, ha la maggioranza del Consiglio. Ciò può in teoria comportare che in taluni momenti vi sia un esercizio di pressione maggiore sulla direzione della Fondazione per far sì che la variabile di natura religiosa e catechetica possa aumentare il suo peso rispetto a quella puramente di storia del popolo valdese, che rappresenterebbe l'oggetto proprio del Centro Culturale valdese e del suo Museo. Il Consiglio direttivo, che rimane in carica solo un anno, circostanza questa piuttosto singolare nell'ambito della normale operatività degli organismi di governo aziendale, elegge al suo interno il Presidente. Il Collegio dei Revisori si occupa dell'attività di controllo sulla gestione e i suoi tre membri sono nominati, rispettivamente, da Tavola valdese, Seggio della Società di studi valdesi e Consiglio direttivo della Fondazione.

Ruolo e competenze del direttore.

Il Direttore, similmente ad altri casi già analizzati, è previsto dallo Statuto e i suoi compiti sono quelli di sovrintendere, dirigere e coordinare l'attività ordinaria della Fondazione e, in collaborazione con il Presidente, provvedere all'attuazione delle deliberazioni del Consiglio direttivo. La figura che ricopre l'incarico è un appartenente alla Chiesa valdese, ma la condizione di appartenenza alla Chiesa non è per forza di cose necessaria: la selezione a cui ha partecipato si è basata sulle competenze ricercate e non sul credo religioso. Nei fatti, dunque, l'appartenenza alla chiesa può essere un requisito preferenziale di secondo livello, comunque non indispensabile. Le competenze di riferimento in questo caso sono state quelle in primo luogo legate al mondo dei beni culturali e alla conoscenza della storia e della cultura valdese.

2.4. Elementi di governance sistemica e relazionale per i musei religiosi

Con riferimento ai profili ascrivibili all'eventuale presenza di sistemi di governance che superino i confini del museo, estesi al territorio di appartenenza, o di sistemi di relazioni più o meno strutturati con altre istituzioni culturali del territorio, ciò che è emerso dalle sette interviste svolte può essere sintetizzato in alcuni elementi chiave di analisi, pur con l'opportunità di qualche approfondimento legato a specifici casi.

In sintesi, è emerso come le istituzioni studiate siano poco integrate in sistemi di governance a livello "meso", in legame con il territorio di appartenenza. Traendo un profilo di analisi, che riguarda molte delle realtà coinvolte, diverse possono essere le concause che conducono a questa situazione.

In primo luogo, i musei studiati, ma probabilmente si potrebbe estendere questa osservazione alla quasi generalità dei musei religiosi, non hanno la possibilità di porsi come attivatori dei sistemi di governo inter-aziendale, non detenendo autorità pubblica. Oltre a questo, in taluni casi, al di là della mancanza di questa autorità, vi è anche una carenza di risorse, monetarie e di personale, da poter investire in progetti di questo tipo. Se è vero, infatti, da una parte, che tali progetti in un certo senso potrebbero proprio servire a venire incontro alla mancanza di risorse, dall'altra parte l'attivazione di questi percorsi richiede comunque uno sforzo, almeno in fase di avvio, sia da un punto di vista finanziario che delle risorse umane da coinvolgere.

Inoltre, in alcuni casi i musei analizzati appaiono poco interessati a questa possibilità, anche per via della diversità di finalità, espressa dalla mission, che può avere un museo con connotati di ispirazione religiosa, rispetto ad un museo pubblico.

Un ultimo elemento che rende difficile l'attivazione di strumenti di governo di natura relazionale è la complessità che vi può essere ad inserirsi in realtà inter-istituzionali già esistenti o a doversi rapportare, da musei privati, con musei pubblici che, come si è visto anche dall'analisi della letteratura (Donato, 2013; Lindqvist, 2019), non sempre sono aperti alla collaborazione con il mondo privato.

Rispetto dunque ad un quadro complessivo che sembra indicare la possibilità di compiere ampi progressi con riferimento agli aspetti qui indicati, alcune eccezioni rispetto a quanto discusso sono comunque emerse. In primo luogo, rappresenta una eccezione la situazione del Museo della Cattedrale di Ferrara, che ad un sistema di controllo relazionale è in un certo

modo “costretto” dal suo *status* giuridico, descritto nel precedente paragrafo.

Una seconda eccezione può essere rappresentata, in generale, dai musei non appartenenti alla Chiesa cattolica, che godono in un certo senso di una particolare attenzione da parte delle istituzioni pubbliche, impegnate nella tutela delle minoranze religiose, di cui questi musei rappresentano il luogo di conservazione della cultura e della memoria.

Fra questi musei, emerge poi in particolare il Museo Storico Valdese, che, essendo per la sua storia molto legato al territorio a cui appartiene, ha saputo sviluppare, grazie anche all’apertura trovata da parte della Chiesa cattolica locale, alcune iniziative di collaborazione con i musei ecclesiastici e diocesani della regione Piemonte. La Fondazione che si occupa di questo museo svolge anche un ruolo di supporto alla realtà museali minori legate alla Chiesa valdese sparse per il territorio nazionale.

2.5. Discussione e considerazioni conclusive

In questo paragrafo conclusivo si vogliono trarre le riflessioni di sintesi di quanto esposto nel capitolo, rispondendo al quesito di ricerca di fondo che era quello di comprendere se le problematiche emergenti siano, nel contesto dei musei religiosi, mantenute, amplificate o ridotte dalle peculiarità di questi musei. In via secondaria, l’analisi intendeva anche esaminare se vi fossero significative differenze, su questi punti, fra i musei delle varie religioni.

Al fine di favorire questo confronto, la seguente tabella offre un’analisi comparativa di quanto emerso nei sette casi studiati con riferimento ai profili relativi alla governance “interna”:

<i>Caso</i>	<i>Autonomia del museo</i>	<i>Principale organismo di governance</i>	<i>Ruolo e competenze del direttore</i>
Museo Diocesano Tridentino	Profilo di autonomia limitata	Curatorium composto da sette membri di nomina vescovile/diocesana	Direttore previsto dallo statuto Responsabilità di gestione condivise con il curatorium Figura laica femminile Competenze di natura umanistica
Museo Diocesano di Bari	Museo ufficio privo di autonomia	Assenza di propri organismi di governance	Direttore di nomina vescovile Figura ecclesiastica maschile Impegno part-time

<i>Caso</i>	<i>Autonomia del museo</i>	<i>Principale organismo di governance</i>	<i>Ruolo e competenze del direttore</i>
			Competenze di natura umanistica
Museo della Cattedrale di Ferrara	Forma atipica di gestione partecipata fra p.a. (Comune di Ferrara) ed ente ecclesiastico (Capitolo della Cattedrale)	Consiglio di gestione di cinque membri, di cui due di nomina del Comune di Ferrara e tre dell'ente ecclesiastico	Direttore previsto dal regolamento Nomina di spettanza del soggetto pubblico (scelto fra i dirigenti del Comune) Figura laica maschile Competenze di natura umanistica
Museo dell'Opera del Duomo di Pisa	Gestito dall'Opera Primaziale Pisana, ente rispondente al profilo della fabbrica normativa da legge statale, che vede la partecipazione di Stato ed ente ecclesiastico nella gestione	Deputazione composta da sette membri, di cui due di nomina ecclesiastica e cinque di nomina statale (sentito l'ordinario diocesano), che elegge il Presidente al suo interno	Due figure direttive previste dallo statuto: il Segretario (Direttore amministrativo) e il Direttore tecnico Eventuali divergenze regolate dal Presidente Entrambi figure laiche maschili Competenza di natura manageriale per il Segretario e di natura ingegneristica per il Direttore tecnico
MEIS di Ferrara	Fondazione, con soci pubblici e privati, dove il MiBACT risulta il socio con il maggiore peso in funzione anche dei finanziamenti erogati, dotata di ampia autonomia gestionale	Consiglio di amministrazione composto da cinque membri di cui due (compreso il Presidente) di nomina ministeriale e gli altri tre nominati da Regione Emilia-Romagna, Comune di Ferrara e Unione delle Comunità ebraiche	Direttore previsto dallo statuto Ampie responsabilità gestionali Figura laica femminile di origine ebraica il direttore uscente, figura maschile religiosa (rabbino) il direttore entrante Competenze di natura umanistica per entrambe le figure
Museo Ebraico di Roma	Fondazione (di recente istituzione) operante in stretta connessione con la Comunità ebraica romana	Consiglio di amministrazione composto da cinque membri di nomina diretta da parte della Comunità ebraica	Direttore previsto dallo statuto Ampie responsabilità gestionali Figura laica femminile di origine non ebraica Competenze di natura umanistica
Museo della Chiesa valdese	Gestito dalla Fondazione Centro Culturale Valdese, i cui soci sono a sua volta la Tavola Valdese (organismo religioso) e la Società di Studi Valdesi (associazione che si propone di promuo-	Consiglio direttivo composto da sette membri, di cui quattro di nomina della Tavola Valdese e tre della Società di Studi Valdesi	Direttore previsto dallo statuto Ampie responsabilità gestionali Figura laica maschile di religione valdese Competenze di natura umanistica

<i>Caso</i>	<i>Autonomia del museo</i>	<i>Principale organismo di governance</i>	<i>Ruolo e competenze del direttore</i>
	vere studi e ricerche sulla storia valdese)		

Tabella 2.1 - Confronto sintetico fra i casi analizzati

Con riferimento alle differenze che emergono dalla tabella proposta, si può affermare che esse non appaiono legate tanto alla diversa religione, ma sembrano più che altro attribuibili alla difformità dimensionale e di dotazione di risorse dei singoli musei, coerentemente a quanto già affermato anche da taluni autori (Propersi, Grumo, 2008). Si conferma, in poche parole, che i musei di dimensioni minori fanno più fatica a portare avanti la loro attività e che sono quelli che avrebbero maggiore bisogno di integrarsi con altre realtà simili o appartenenti allo stesso territorio.

Passando invece a prendere in considerazione i quattro temi fondamentali qui trattati, con riguardo al tema dell'autonomia, l'analisi della letteratura e del contesto delle aziende culturali ha messo in luce come vi sia una tendenza a cercare nuove forme di autonomia dei musei, spesso supportata da riforme legislative e, da un punto di vista operativo, portate avanti con un uso incrementale della forma di gestione della fondazione. Per questo ambito di indagine i casi studiati sembrano confermare la tendenza generale delle aziende culturali alla ricerca di maggiore autonomia, forse in misura maggiore nei casi al di fuori della Chiesa cattolica (si pensi alla recente istituzione del MEIS, o alla recente trasformazione in Fondazione del Museo Ebraico), ma per motivi che non sembrano, come detto sopra, ascrivibili alla sfera confessionale. L'indagine ha confermato inoltre le difficoltà dei musei ufficio, la tipologia più diffusa fra i musei diocesani, molto simili in questo ai musei ufficio pubblici degli enti locali, tematica su cui altre parti del volume avranno in modo di tornare⁶.

Per quanto riguarda l'operatività dei sistemi di governance, dall'analisi dei casi sembrano emergere due possibili modelli di riferimento per la governance dei musei religiosi, così definibili:

1. Governance diretta da parte dell'istituzione religiosa, mediante la nomina degli organismi di governo e della direzione; in questa fatti-

⁶ Si vedano in proposito i risultati presentati all'interno del capitolo 10

specie rientrano il Museo Diocesano Tridentino, il Museo Diocesano di Bari, il Museo Ebraico di Roma e il Museo Storico Valdese.

2. Governance mista da parte dell'istituzione religiosa e di un organismo pubblico; in questa fattispecie rientrano il Museo dell'Opera del Duomo di Pisa, il MEIS di Ferrara e il Museo della Cattedrale di Ferrara.

Per questa distinzione, appare evidente un parallelo con la situazione generale illustrata nel primo paragrafo: il primo modello appare molto simile a quello della governance pubblica tradizionale, il secondo a quello della governance pubblico-privata. La singolarità è che qui il ruolo di pubblico e privato è ribaltato e così l'autonomia dei musei e dei loro sistemi di governance sembra maggiore nei casi di modello di governance privato-pubblica, mentre è più difficile da perseguire nei casi di governance interamente privata (dove il privato è l'ente religioso).

Altri interessanti parallelismi con quanto osservato per le istituzioni culturali in generale si possono ritrovare nelle concretizzazioni applicative dei diversi modelli statuari analizzati e nella simmetria fra il rapporto politica-gestione nei musei e nelle aziende culturali pubbliche e quello fattore religioso-gestione nei musei religiosi. Tale elemento può, almeno in parte, produrre una limitazione dell'autonomia gestionale e dunque della capacità di raggiungere pienamente la mission.

Volendo invece trattare il tema della direzione, della sua indipendenza e delle competenze richieste, si è osservato quanto segue. In primo luogo, in legame anche con i punti precedenti, si è osservata la tendenza ad avere una figura del direttore come organo statutario, dove si crea una gestione autonoma, di norma mediante fondazione.

A volte, uno dei criteri fondamentali utilizzati per l'assunzione di ruoli di responsabilità nell'ambito dei musei religiosi è quello di possedere anche requisiti di legame con la confessione. Se ciò non dovrebbe rappresentare un problema quando questa assunzione è accompagnata da un livello consono di capacità manageriali e di governo dei soggetti prescelti, possono invece emergere delle criticità quando emerge un'incongruenza con tali capacità o un'insufficienza delle stesse in capo ai soggetti interessati.

Da un punto di vista economico-aziendale, questo problema, legato innanzitutto alle competenze, può avere un importante impatto sui meccanismi istituzionali e gli elementi di funzionamento dei sistemi di governance. Nei casi osservati, in realtà, sono state presentate delle situazioni in cui tale elemento non era fra i requisiti richiesti o in cui la figura del direttore non apparteneva al credo religioso (come nel caso del Museo ebraico di Roma), di cui il museo era espressione. Su questo punto sembra che le realtà che si

sono dotate più recentemente di nuovi *status* giuridici o hanno rivisitato più recentemente lo statuto siano riuscite maggiormente a portare avanti questa posizione che, pur non essendo insensata in un contesto come quello che si sta studiando, non dovrebbe però prevalere sulla competenza storico-artistica né su quella manageriale, ma al limite essere un elemento di integrazione di tali competenze.

Dalle interviste svolte, con particolare riferimento a quelle delle quattro realtà della Chiesa cattolica, nell'ambito di considerazioni più ampie sulla situazione dei musei ecclesiastici sul territorio nazionale, è emerso anche come la situazione analizzata per il Museo Diocesano di Bari rappresenti dal punto di vista quantitativo quella più frequente. Ciò non può essere criticato in maniera superficiale come un elemento di miopia da parte delle diocesi o delle istituzioni religiose, anche perché in molti casi rappresenta una necessità per esse, dato che l'assegnazione del ruolo di direttore del museo diocesano ad un sacerdote della diocesi comporta un notevole risparmio di risorse economiche, essendo una figura che non comporta un aggravio di costi per la struttura.

Vale la pena riprendere anche il tema della presunta (ma nel primo paragrafo già oggetto di critica) contrapposizione fra competenze manageriali e museologiche per l'assunzione del ruolo di direttore. I casi analizzati hanno proposto almeno un paio di esempi molto interessanti, che sembrano introdurre proposte integrative rispetto a quanto studiato per i musei in generale, in cui tale dicotomia viene superata: da una parte si ha l'Opera Primaziale Pisana che allinea la figura del Segretario (direttore amministrativo) a quella del Direttore tecnico; dall'altra, si ha il MEIS che nel bando per il Direttore mette sullo stesso piano la laurea in beni culturali e in economia e management.

Al fine di offrire un profilo di sintesi dei risultati della ricerca in relazione alle tre dimensioni chiave relative alla governance interna dei musei, si presenta la seguente tabella riassuntiva:

Tematica	Elementi emergenti dall'analisi dei musei in generale	Elementi emergenti dalla presente analisi sui musei religiosi
<i>Autonomia del museo</i>	<p>Evoluzione verso modelli di gestione con maggiore autonomia, spesso la fondazione</p> <p>Dove presente, la forma del museo-ufficio vive delle difficoltà a gestire la complessità</p>	<p>Il quadro emergente non presenta rilevanti differenze dal contesto ordinario: sono confermate l'evoluzione (seppur lenta) verso forme di gestione dotate di maggiore autonomia (spesso</p>

		fondazioni) e le difficoltà dei musei-ufficio
<i>Operatività dei sistemi di governance</i>	<p>Presenza di due modelli: governance totalmente pubblica e governance pubblico-privata</p> <p>Tendenza all'adozione dei modelli tipici delle forme societarie, in particolare nelle fondazioni</p>	<p>Anche qui presenza di due modelli, in ottica però ribaltata rispetto al quadro generale: governance totalmente privata (istituzioni religiose) e governance religiosa-pubblica</p> <p>Confermata la tendenza all'adozione di modelli che si ispirano alle forme societarie per gli organismi di governance</p>
<i>Ruolo e competenze del direttore</i>	<p>Rischio di sovrapposizione fra politica e gestione e di invadenza della prima sulla seconda</p> <p>Falsa dicotomia (comunque tuttora presente nel dibattito) fra competenze manageriali e museologiche per la figura del direttore</p>	<p>Rischio di rapporti conflittuali fra rappresentanti religiosi e management che richiama il rischio di sovrapposizione fra politica e gestione</p> <p>Alla (falsa) dicotomia fra competenze manageriali e museologiche per gli organi di direzione, si aggiunge il rischio che sulle competenze in senso lato possa prevalere l'appartenenza al credo religioso, sebbene molti casi mostrino un'evoluzione positiva in questo senso</p>

Tabella 2.2 - Elementi di sintesi emergenti dall'analisi complessiva

Infine, come si è avuto modo di osservare nel precedente paragrafo, contenente già una prima discussione sul tema, sono confermate le difficoltà, già rilevate per le aziende culturali in generale, nella creazione di sistemi di governo inter-aziendale. Dall'analisi svolta sono emerse difficoltà per i musei religiosi dovute a fattori quali la mancanza di autorità pubblica, la carenza di risorse finanziarie ed umane, lo scarso interesse alla collaborazione, e le criticità di inserimento in percorsi già esistenti. Tuttavia, pare crescente, a partire dai casi analizzati, la consapevolezza che tali sistemi possano rappresentare una opportunità per il futuro dei musei religiosi, al fine di riuscire a conseguire gli obiettivi istituzionali a valere nel tempo.

Riferimenti Bibliografici

- Ames P.J.,Spaulding H. (1988), “Museum governance and trustee boards: A good engine that needs more oil”, *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7(1), pp. 33–36.
- Anderson G. (Ed.). (2004), *Reinventing the Museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Altamira, New York.
- Badia F. (2012), *Il Sistema Di Controllo Relazionale Nelle Reti Di Aziende Pubbliche*, Giuffrè, Milano.
- Badia F.,Donato F. (2012), “Il sistema di misurazione del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia ‘Leonardo da Vinci’ di Milano”, *Management Control*, 2(1), pp. 91–115.
- Badia F.,Donato F.,Gilli E. (2012), “Profili economici e manageriali per la governance delle istituzioni culturali: il caso dei siti”, *Annali Dell’Università Degli Studi Di Ferrara, Museologia Scientifica e Naturalistica*, (volume speciale), pp. 5–15.
- Bagdadli S. (2001), *Le Reti Di Musei. L’organizzazione a Rete per i Beni Culturali in Italia e All’estero*, Egea, Milano.
- Baia Curioni S. (2008), “I processi di produzione del valore nei musei”, *Aedon: Rivista Di Arti e Diritto Online*, 11(2), available at:<https://doi.org/10.1400/157343>.
- Bandelli A.,Konijn E.A.,Willems J.W. (2009), “The need for public participation in the governance of science centers”, *Museum Management and Curatorship*, 24(2), pp. 89–104.
- Baudelle G.,Krauss G. (2014), “The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens”, *Belgeo*, 15(1), pp. 1–12.
- Bekke H.,Kickert W.J.M.,Kooiman J. (1995), “Public Management and Governance”, in Kickert, W.J.M. and Van Vught, F.A. (Eds.), *Public Policy and Administration Sciences in The Netherlands*, Prentice Hall, London, pp. 201–218.
- Bellezza E.,Florian F. (1998), *Le Fondazioni Del Terzo Millennio. Pubblico e Privato per Il Non-Profit /*, Passigli, Firenze.
- Bennett T. (2005), “Civic laboratories. Museums, cultural objecthood and the governance of the social”, *Cultural Studies*, 19(5), pp. 521–547.
- Betzler D. (2015), “Factors of Board Governance and Fundraising Success. The composition of Swiss museum boards does matter”, *Journal of Cultural Economy*, 8(2), pp. 144–165.
- Black G. (2010), “Embedding civil engagement in museums”, *Museum Management and Curatorship*, 25(2), pp. 129–146.
- Borgonovi E. (2005), *Principi e Sistemi Aziendali per Le Amministrazioni Pubbliche*, quinta edi., Egea, Milano.
- Camarero C.,Garrido M.-J.,Vicente E.,Redondo M. (2019), “Relationship

- marketing in museums: influence of managers and mode of governance”, *Public Management Review*, 21(10), pp. 1369–1396.
- Casini L. (2014), “Il ‘nuovo’ statuto giuridico dei musei italiani”, *Aedon: Rivista Di Arti e Diritto Online*, 17(3), available at: <https://doi.org/10.7390/78735>.
- Casini L. (2016), “La riforma del Mibact tra mito e realtà”, *Aedon: Rivista Di Arti e Diritto Online*, 19(3).
- Coda V. (1988), *L’orientamento Strategico Dell’impresa*, Utet, Torino.
- Dexter Lord G., Lord B. (2009), *The Manual of Museum Management*, Altamira, New York.
- Donato F. (2013), *La Crisi Sprecata. Per Una Riforma Dei Modelli Di Governance e Di Management Del Patrimonio Culturale Italiano*, Aracne, Roma.
- Donato F. (2015), “Governance e sostenibilità economica”, in Sibilio, B. and Donato, F. (Eds.), *Governare e Gestire Le Aziende Culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 38–58.
- Donato F., Badia F. (2008), *La Valorizzazione Dei Siti Culturali e Del Paesaggio: Una Prospettiva Economico Aziendale*, Leo S. Olschki, Firenze.
- Donato F., Visser Travagli A.M. (2010), *Il Museo Oltre La Crisi. Dialogo Fra Museologia e Management*, Mondadori Electa, Milano.
- Dubini P. (1999), *Economia Delle Aziende Culturali*, Etas Libri, Milano.
- Golinelli C.M. (2008), *La Valorizzazione Del Patrimonio Culturale: Verso La Definizione Di Un Modello Di Governance*, Giuffrè, Milano.
- Griffin D. (1991), “Museums—governance, management and government: Or, why are so many of the apples on the ground so far from the tree?”, *Museum Management and Curatorship*, 10(3), pp. 293–304.
- Griffin D.J.G. (1987), “Managing in the museum organization: I. leadership and communication”, *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 6(4), pp. 387–398.
- Herguner B. (2015), “The Pursuit of Responsive Museum Governance: Community Engagement in Turkish Public Museums”, *International Journal of Public Administration*, 38(11), pp. 782–795.
- Horton J., Macve R., Struyven G. (2004), “Qualitative Research: Experiences in Using Semi-Structured Interviews”, in Humphrey, C. and Lee, B. (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research*, Elsevier, Amsterdam, pp. 339–357.
- ICOM. (2007), *ICOM Internal Rules and Regulations*, pp. 1–14.
- ICOM Italia. (2006), *Carta Nazionale Delle Professioni Museali*, Roma.
- Lazzeretti L. (Ed.). (2006), *I Sistemi Museali in Toscana. Primi Risultati Di Una Ricerca Sul Campo*, Firenze University Press, Firenze.
- Lindqvist K. (2007), “Public governance of arts organizations in Sweden: Strategic implications”, *International Journal of Cultural Policy*, 13(3), pp. 303–317.
- Lindqvist K. (2019), “Dilemmas and Paradoxes of Regional Cultural Policy Implementation: Governance Modes, Discretion, and Policy Outcome”, *Administration & Society*, 51(1), pp. 63–90.
- Lusiani M., Zan L. (2011), “Change and continuity in managerialism: 100 years of

- administrative history at the International Museum of Ceramics in Faenza”, *Management & Organizational History*, 6(1), pp. 59–80.
- Magnani G. (2017), *Le Aziende Culturali. Modelli Manageriali*, Seconda ed., Giappichelli, Torino.
- Marzano M.,Castellini M. (2018), “The Reform of the Italian Ministry of Cultural Heritage: Implications for Governance of the Museum System”, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 48(3), pp. 206–220.
- Montella M. (2003), *Musei e Beni Culturali. Verso Un Modello Di Governane*, Mondadori Electa, Milano.
- Montella M.M. (2014), “Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani”, *Il Capitale Culturale*, X, pp. 633–657.
- Moon M.J. (2001), “Cultural Governance: A Comparative Study of Three Cultural Districts”, *Administration & Society*, 33(4), pp. 432–454.
- Moreno Mendoza H.,Santana Talavera A.,León C.J. (2018), “The Role of Stakeholder Involvement in the Governance of Tourist Museums: Evidence of Management Models in the Canary Islands”, *Heritage & Society*, 11(3), pp. 229–248.
- Ponzini D.,Ruoppila S.,Jones Z.M. (2020), “What difference does democratic local governance make? Guggenheim museum initiatives in Abu Dhabi and Helsinki”, *Environment and Planning C: Politics and Space*, 38(2).
- Propersi A.,Grumo M. (2008), “Verso nuovi modelli organizzativi per i musei ecclesiastici italiani”, in Fumagalli Carulli, O. and Chizzoniti, A.G. (Eds.), *I Musei Ecclesiastici: Organizzazione, Gestione, Marketing*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 147–221.
- Rhodes R.A.W. (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Maidenhead.
- Schuster J.M. (1998), “Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums”, *Journal of Cultural Economics*, 22, pp. 127–150.
- Seddio P. (2013), *La Gestione Integrata Di Reti e Sistemi Culturali. Contenuti, Esperienze e Prospettive*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio B. (Ed.). (2004a), *Governare Il Museo. Differenti Soluzioni Istituzionali e Gestionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio B. (Ed.). (2004b), *Creare e Valorizzare i Distretti Museali*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio B.,Donato F. (Eds.). (2015), *Governare e Gestire Le Aziende Culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- Stolowy H.,Paugam L. (2018), “The expansion of non-financial reporting: an exploratory study”, *Accounting and Business Research*, Taylor & Francis, 48(5), pp. 525–548.
- Tilli A. (2014), “Managing performance in publicly funded museums in England: effects, resistances and revisions”, *International Journal of Heritage Studies*, 20(2), pp. 157–180.
- Turrini A. (2008), *Politiche e Management Pubblico per l’arte e La Cultura*, Egea, Milano.

- Visser Travagli A.M. (2010), “Chi deve dirigere il museo? La questione delle professioni”, *Il Museo Oltre La Crisi. Dialogo Fra Museologia e Management*, Mondadori Electa, Milano, pp. 82–92.
- Visser Travagli A.M. (2012), “La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni”, *Annali Dell’Università Degli Studi Di Ferrara, Museologia Scientifica e Naturalistica*, (voulme speciale), pp. 83–86.
- Yermack D. (2017), “Donor governance and financial management in prominent US art museums”, *Journal of Cultural Economics*, 41, pp. 215–235.
- Yin R.K. (2015), *Case Study Research : Design and Methods*, 5th. ed., Sage Publication, London.
- Zan L. (2003), *Economia Dei Musei e Retorica Del Management*, Mondadori Electa, Milano.

3. L'ISTITUZIONE E I SUOI STAKEHOLDER

di Fulvia Rocchi

3.1. I musei ecclesiastici: una lettura economico-aziendale

In questa sede si riprendono brevemente alcuni concetti e strumenti, già proposti per i musei in generale (Rocchi, Acerboni, 2015), riferendoli ai musei ecclesiastici, istituti alquanto “complessi”, come già evidenziato nei capitoli precedenti. L'intento è quello di offrire un'interpretazione della loro natura e del loro ruolo nel mondo che cambia, utile ai responsabili per analizzare e configurare consapevolmente la loro “speciale” coalizione degli stakeholder. Tali sono i soggetti (individui o gruppi) che variamente contribuiscono all'attività di un istituto per trarre beneficio dal suo successo¹; su di loro si fonda e da loro promana il “senso” dell'istituto e il “mindset” necessario per “managing for stakeholders” (Freeman et al., 2007, p.3).

Come già visto nel cap. 1, i musei ecclesiastici essenzialmente curano ed usano i beni, che la Chiesa ha loro affidato, dando loro mandato di perseguire la *sua* missione (PCBCC, 2001, p. 8 e segg.) su una strada chiaramente segnata. La Chiesa è, dunque, per ogni museo ecclesiastico lo stakeholder centrale, il sostanziale “proprietario”, ancorché talora non esclusivo², e lo governa attraverso una propria “unità operativa” (diocesi, parrocchia ...). Questa la rappresenta nella coalizione degli stakeholder del museo, se esso è dotato di sufficiente autonomia, altrimenti si rapporta con essa

¹ In questo senso anche Freeman intende operativamente la propria definizione (Freeman, 1984, p. 46) che comprende “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose” unidirezionalmente, gli “stakeholder in senso lato”. Anche questi sono indubbiamente rilevanti, ma rimangono esterni alla coalizione del “fare insieme”, in cui, invece, vige il principio di reciprocità. Di seguito si chiameranno gli stakeholder in senso stretto semplicemente “stakeholder” o anche “partecipanti”.

² Come, per esempio nelle fabbricerie, su cui si rimanda in particolare i capp. 1 e 5.

“per conto” di questo, includendolo in sé con vari gradi di separazione dalle altre componenti e di raffinatezza e difficoltà nella gestione.

Tali peculiarità dei musei ecclesiastici sono qui esaminate attraverso un caso significativo, il Museo Diocesano Tridentino³, nella prospettiva economico-aziendale, vale a dire osservandone la razionalità nell’uso delle risorse per la produzione congiunta di valore. Questo è, infatti, ciò che fanno le aziende, in cui “stakeholders are engaged in a joint and cooperative enterprise of creating value for each other” (Freeman et al., 2007, p.25), un valore definito dall’apprezzamento dei partecipanti. L’economia lo assume come dato e interroga i decisori su fini e bisogni, solo per aiutarli a vagliarne la realizzabilità e coerenza ed a perseguirli senza sprechi, mediante i giudizi di efficacia ed efficienza che le sono propri⁴. Il valore che gli stakeholder cercano si dispiega in varie dimensioni: esistenziale, economica, sociale, culturale, ecologica ..., anche nelle imprese for-profit.

Certamente non sono imprese né la diocesi, né il museo. Producono valore per, e con, tutti i soggetti che ne fanno parte in vario modo, un valore composito che, però, non è “intermedio”, che si realizza quand’è trasformato in qualcos’altro, come in denaro su un mercato. È per lo più un valore “finale”, esprimibile direttamente in quote di “felicità”⁵ degli stakeholder, di cui appaga bisogni, religiosi, spirituali, sociali, culturali Comunque, diocesi e museo attuano processi economici, in quanto usano “beni economici”, ovvero scarsi e utilizzabili altrimenti. Lo sono: il tempo, l’attenzione, l’impegno e le capacità delle persone, ben prima del denaro. La diocesi ha normalmente tutte le caratteristiche di un’azienda: una chiara identità/unità, una relativa autonomia e la tendenza a perdurare come istituto che concepisce, organizza ed attua la produzione congiunta di valore per i suoi partecipanti, anzitutto per la Chiesa⁶.

³ Già presentato riguardo alla governance nel capitolo 2.

⁴ Sostiene un rigoroso aziendalista: “l’apprezzamento di «qualcosa» che merita (o che conviene) di essere presa in considerazione porta a riporre nel «qualcosa» un contenuto di *valore*, quanto meno in relazione alle attese di chi ha formulato l’apprezzamento medesimo” (Mazza, 1978, p. 22) lasciando indeterminati le dimensioni in cui il valore si esprime e i suoi contenuti che, di volta in volta, i partecipanti dovranno definire.

⁵ Felicità è ciò che il soggetto desidera alla fine e che per lui è il “sommo bene”, che è scelto “sempre per sé e mai per altro” (Aristotele, Etica Nicomachea, 1097b).

⁶ Zappa, il fondatore dell’economia aziendale, identifica in: unità, autonomia e durabilità i requisiti costitutivi di un’azienda, uno strumento a disposizione dell’uomo. Come tale essa è “neutra” e va vista in ciò che può essere e fare, quand’è ben costruita e utilizzata per fare del bene (o del male) con la massima efficacia ed efficienza. L’essere azienda non la rende di per sé adeguata né “buona”, lo diviene solo se, e fintanto che, è configurata e gestita in modo funzionale, e solo se, e fintanto che, può giudicarsi “buona” la coalizione di partecipanti che l’anima.

Quando il museo è autonomo, diviene anch'esso un'azienda, un tempo detta "di consumo", che meglio si rappresenta, però, come azienda di produzione di valore "finale". Come chiaramente illustrato nel cap. 7, questo valore è molto più difficile da definire e misurare rispetto a quello negoziato sui mercati, perché non quantificabile in sé e generato nel rapporto articolato di collaborazione tra stakeholder e istituto secondo il patto stipulato tra loro, non da uno scambio monetario senza resti.

Il museo diocesano ha una propria coalizione di stakeholder - la Chiesa, la Diocesi e tutti gli altri che esse vogliano coinvolgere nell'attività relativa a quel patrimonio - cui si propone come il miglior "mediatore" tra i loro interessi e come il miglior "imprenditore" della coalizione, capace di affermare e sviluppare sé stesso come interprete e risolutore dei loro problemi nel suo ambito. Ciò accade anche quando non è un'azienda autonoma, ma si riducono in tal caso le opzioni e le capacità di intervento di cui dispone, da solo e insieme alla diocesi, come si vedrà nei paragrafi successivi.

Ogni stakeholder definisce, persegue e valuta la propria "felicità" in tutti gli aspetti per lui rilevanti, in una visione di sé nel proprio ambiente, il suo "mondo", di cui condivide parti relative a bisogni e desideri che da solo non riesce ad appagare, nello spazio comune delimitato dall'azienda museo. Questa è un sistema complesso adattivo⁷ che in tale spazio concepisce, organizza ed attua il "fare" teso a soddisfarli, estraendo dai fattori che gli stakeholder apportano più valore di quanto ciascuno di loro otterrebbe, grazie alla superadditività della produzione congiunta, che sa attivare e condurre coinvolgendo anche tutti gli altri. Del valore così generato essa trattiene il "resto" per svilupparsi acquisendo vitalità, capacità e potere crescenti, indefinitamente.

Così, ad esempio, una gestione professionale e illuminata del museo, aggiungendo ai beni esposti anche solo una comunicazione efficace e una riorganizzazione degli spazi e dei significati, aperti a diverse "letture" nelle varie chiavi di vecchi e nuovi stakeholder, attira ed ispira nuovi visitatori, nuove collaborazioni ... , creando valore per tutti. È un valore complesso che può superare di gran lunga quello attribuito agli "investimenti" dei partecipanti, talora anche economico, ma anzitutto culturale, spirituale, sociale ..., generatore di apprendimento e felicità individuali, di crescita comunitaria, nonché di "nuovo umanesimo" (PCBCC, 2001, p. 1) e di riconoscimento e sviluppo del museo, della Chiesa che lo governa e del territorio.

⁷ I C.A.S. (Complex Adaptive Systems) sono sistemi che cercano informazioni per decidere comportamenti adatti al proprio sviluppo (Gell-mann, 1984).

L'azienda museo, delimita e configura il proprio spazio/mondo in funzione della coalizione di partecipanti su cui si fonda. Ciascuno di loro vi entra con un proprio "pacchetto" di aspettative e risorse. Per soddisfarli tutti, per quanto può, essa plasma l'alleanza, cooptando gli stakeholder adatti a potenziarla - per es. affidandosi ad un nuovo professionista "promettente" - ed escludendo altri che non contribuiscano al suo successo - per es. eliminando servizi per utenti non più sufficienti a giustificarli -. L'azienda è dominus e strumento della coalizione⁸, in cui, a livello istituzionale, si pone come "mediating hierarchy",⁹ attraverso la quale ciascuno tratta con tutti gli altri e partecipa all'elaborazione di missione, strategie e governance. Essa è, inoltre, stakeholder di sé, lo stakeholder: "Istituto", con un "pacchetto" insostituibile: tutti e sé stessa, come creatore e motore dello spazio comune ove, a livello di gestione, è attore protagonista che decide ed attua il "fare", investendo sinergicamente e valorizzando i contributi di tutti per il suo successo, che consiste, appunto, nel loro gradimento.

Su ambo i livelli, le categorie dell'Economia Aziendale aiutano a costruire il "mindset" necessario, ed alcuni strumenti manageriali, opportunamente adattati, consentono di ottimizzare la ricerca e l'impiego consapevole delle risorse nel perseguimento della missione. Tra questi, ad esempio, la mappa degli stakeholder (Rocchi, Acerboni, 2015), di cui si presenta in allegato una bozza ipotetica per il Museo Diocesano Tridentino, come pure i sistemi di indicatori e gli altri strumenti illustrati nella sezione 3 di questo lavoro.

3.2. La complessità come chiave di lettura del rapporto con gli stakeholder: concetti fondamentali

In questo capitolo si osserva il museo attraverso un carattere comune a tutti i soggetti in tutte le situazioni: la complessità, un'astrazione che rimanda agli ostacoli da superare nella vita, ma anche alle potenzialità che si

⁸ La supremazia dell'azienda sulla coalizione non è assoluta né incondizionata, ma si esercita solo nell'ambito assegnato e va inserita nel circuito di influenza e poteri, esercitati ricorsivamente dagli stakeholder, soprattutto primari, su di essa e da questa sui partecipanti, nell'ambito del *pactum unionis* degli stakeholder attraverso l'azienda, che è al contempo *pactum subjectionis* rispetto ad essa.

⁹ Cfr. Blair e Stout (1999) nell'interpretazione estensiva già proposta in Rocchi e Acerboni (2015).

aprono superandoli¹⁰. È una chiave che facilita l'accesso alle diverse prospettive, la composizione delle differenze tra queste e il superamento di rappresentazioni della realtà parziali e/o obsolete, poiché consente di prescindere dalla specificità delle varie situazioni, rendendole in qualche modo "omogenee, comparabili e aggregabili".

Tra quelle elaborate in varie discipline¹¹, si tratteggiano qui alcune categorie funzionali all'indagine di: fini e condizioni; processi, risorse e risultati; benefici e sacrifici di persone e istituzioni.

I sistemi complessi adattivi – il museo, i suoi stakeholder, ... – normalmente fronteggiano la difficoltà di rappresentare e/o affrontare un fenomeno in termini di descrizione di una situazione o di soluzione di un problema. Qui si denomina tale difficoltà "*complessità totale*" del fenomeno. Essa può essere scomposta in:

- "*complessità naturale*", la parte dovuta ai limiti cognitivi del soggetto¹², come l'ignoranza sugli aspetti simbolici di un'opera d'arte;
- "*complessità artificiale*", detta anche "*algoritmica*" o "*complicazione*", il "costo" minimo (in tempo e risorse di elaborazione) che un osservatore sostiene per descrivere la situazione (o un computer universale normalizzato impiega per risolvere il problema). Essa dipende da: entità, varietà e variabilità di: caratteri, componenti e relazioni dell'oggetto cui è attribuita, così come esso è rappresentato. La si definisce compiutamente solo se si ha "una conoscenza totale del fenomeno da descrivere o del compito da eseguire" (Atlan, 1991, p. 159). Così, ad es., determinare la complicazione di un patrimonio artistico richiede la considerazione puntuale di tutti i suoi elementi in tutti i loro aspetti rilevanti;
- "*complessità effettiva*" del fenomeno, data dalle regolarità individuate tra elementi e relazioni (Gell-Mann, 1994, p. 50), racchiudibili in schemi, che consentono di ridurre il costo di elaborazione, dunque la complicazione, che diviene così "*complessità governata*". Ad esempio classificare gli elementi di un patrimonio in base a caratteri simili può permettere di descriverlo e gestirlo in meno tempo, con meno parole e in modo più agile;

¹⁰ "La complessità è un disordine apparente nel quale supponiamo esistere un ordine nascosto; o ancora, la complessità è un ordine di cui non si conosce il codice." (Atlan, 1986, p. 98).

¹¹ La teoria dell'informazione, dei sistemi, la fisica ... e il management.

¹² "La complessità naturale comporta un elemento di ignoranza e di incomprendimento da parte dell'osservatore" (Atlan, 1991, p. 159).

- “*complessità semantica*”, infine, che colloca nel panorama dei significati la rappresentazione del fenomeno delineata, riconoscendone la relatività rispetto alle interpretazioni possibili e l’influenzabilità da parte dell’osservatore. Per es. un pittore, un fedele, un mercante d’arte illustreranno e valuteranno un dipinto religioso ciascuno a modo proprio, con un proprio codice, cioè con un “pacchetto di variabili e mutue relazioni che descrivono il problema” (Arecchi, 2004, p. 89), differente rispetto a quello degli altri e con risultati che i loro stessi comportamenti possono condizionare. “Il numero di codici distinti o modelli, che descrivono in modo soddisfacente una situazione” ne indicano la complessità semantica (*ibid.*).

La complessità algoritmica ed effettiva sono definite esclusivamente nell’ambito del codice impiegato, con il relativo grado di dettaglio della descrizione, elementi che spesso si differenziano tra i vari osservatori e nel tempo.

Un modello interpretativo può essere del tutto soggettivo – come l’idea del piacere che può dare un’opera –, oppure relativamente “oggettivo” – come una regola statuita da una collettività o una teoria scientifica –, quando è generalmente accettato dalla comunità di riferimento che ne condivide il codice e il grado di finezza. In entrambi i casi l’osservatore ne costruisce una prima versione, in base alle conoscenze/ipotesi iniziali, e poi lo aggiusta progressivamente in seguito a nuove rilevazioni, “scalando il monte” delle probabilità che il modello “aggiustato” riesca a rappresentare adeguatamente il fenomeno e lo possa quindi ricostruire logicamente – per descriverlo e analizzarlo, per prevederlo, ... –. Arrivando in cima al monte, si ottiene il modello con la massima probabilità/conoscenza consentita da quella interpretazione¹³.

Tuttavia, questa dinamica si accompagna a condizioni di *caos deterministico* - connesso alla perdita di informazione e di capacità predittiva del modello (Arecchi, 2006) - in cui la realtà da rappresentare cambia e anche il modello migliore perde insanabilmente informazione. Mantenendolo “chiuso”, si può compensare la perdita in modo sempre più costoso e inefficiente, per cui esso diviene inaffidabile.

Pertanto, quel modello su quel “monte di probabilità” produce sempre meno conoscenza, a meno che non lo si “contamini”, incorporando elementi ad esso esterni (come nuove dimensioni, per es. il colore nella fotografia)

¹³ Un modello chiuso, per quanto elaborato, non può mai rappresentare perfettamente la realtà per l’incompatibilità tra completezza e coerenza sancita dal teorema di Gödel. Arecchi individua tale impossibilità come *complessità formale* (2004, p. 150) qui non considerata.

che prima erano nella parte non spiegata del fenomeno. Così facendo, si passa ad un modello diverso su un “monte” verosimilmente più alto, con altri significati con cui il processo può ricominciare.

Ciò avviene in modo casuale, se il soggetto tratta il “residuo” non spiegato come “rumore”, un disturbo da attribuire al caso. In alternativa egli può “riconoscere la struttura ricca dell’ambiente” (Arecchi, 2006, p. 103) che converte quel rumore in nuova complessità – simile a quella che De Toni e Rullani (2018, p. 66) chiamano “complessità libera (frontiera in movimento di esplorazione del possibile...)” – dotata di un ordine nascosto che spesso altri soggetti cercano e interpretano con modelli diversi, scalando altri “monti” di significato. “Prendere atto che esistono altri monti e che si può ricominciare la scalata altrove è un atto di creatività, corrispondente a una comprensione dei segni del mondo (semiosi) guidata da tutto il retroterra culturale e umano dello scienziato” (Arecchi, 2006, p. 102) e, in genere, dell’osservatore¹⁴. Si passa così sul piano del significato¹⁵ che indica un percorso non casuale di costruzione di conoscenza nel paesaggio di monti in cui il fenomeno indagato si iscrive e trova senso¹⁶.

L’ingresso di elementi esterni nell’ambito di una descrizione aiuta a spiegare ciò che in essa appariva come incidentale, incomprensibile. La contaminazione con diverse interpretazioni – o anche il semplice riconoscimento della loro esistenza – da un lato introduce nuova complessità – complicazione e rumore – che riduce ulteriormente la validità della precedente descrizione, dall’altro alimenta il processo di revisione e produzione di spiegazioni più ricche, robuste e avanzate.

I limiti della conoscenza di ciascuno, tuttavia, non sono dati: aprendo le proprie interpretazioni all’irruzione del caso e, ancor di più, al confronto con altre spiegazioni, alla contaminazione e alla fusione in modelli collettivi, come quelli scientifici, si costruiranno monti di probabilità sempre più alti su cui si migliorerà la rappresentazione del mondo, accrescendo la complessità governata e quella ancora da affrontare. Ciò sposta sempre più

¹⁴ Arecchi (2006, p. 104) chiarisce che “nella dinamica cognitiva, il *segno* è qualsiasi cosa possa stimolare il controllo del caos ..., portando un agente a una percezione o cognizione coerente”.

¹⁵ “Si può definire il significato dell’informazione nel modo più semplice e più generale, come l’effetto della ricezione di questa informazione sul suo destinatario”. (Atlan, 1986, p. 109).

¹⁶ “I fattori di rumore (per l’osservatore) non lo sono per il sistema che li integra nella sua organizzazione dinamica. Vi porta effetti, quindi senso, diversamente da come appare all’osservatore che misura la complessità”. (Atlan, 1986, p. 111).

avanti la frontiera di “virtute e conoscenza” acquisite e di quelle da conquistare per progredire.

La *complessità semantica* dà ragione della pluralità dei punti di vista e delle differenze tra loro e consente di sfruttarle per allargare l’orizzonte cognitivo ed esistenziale di chi la sa usare, generando nuove opportunità e nuove capacità vitali per l’azienda museo e per i suoi partecipanti. I loro mondi, infatti, sono dotati di alta complessità semantica, essendo passibili di innumerevoli “interpretazioni”, soprattutto quello del museo ecclesiastico nel quale confluiscono parti di quelli propri di ciascuno, anzitutto della Chiesa, assieme ad elementi ulteriori più o meno casuali.

3.3. L’azienda museo e gli stakeholder: il gioco delle interpretazioni e dei valori

Il museo ecclesiastico, per estrarre dalla grande ricchezza di significati e potenzialità che vi convergono un’interpretazione originale del suo spazio, chiaramente improntata alla sua identità/missione, deve raccogliere e integrare le prospettive di tutti gli stakeholder in modo compatibile tra loro e coerente con la sua proposta. A tal fine serve un modello/codice o, più spesso, un sistema di modelli, articolato e necessariamente aperto, non solo agli apporti di questi, ma in generale all’irruzione del nuovo e dell’altro da sé. L’azienda museo lo compone e lo trasforma non casualmente, né circolarmente, applicando schemi pre-definiti in cui ad un evento associa sempre un significato o una reazione predeterminati, ma progressivamente re-interpretando la realtà, in modi inediti, suggeriti dall’esperienza e dalla creatività di tutti, lungo una spirale di apprendimento che porta a scalare monti di conoscenza sempre più alti e fruttuosi¹⁷.

Il modello globale al massimo livello di sintesi, che delinea il “chi siamo”, la visione/missione del museo, i suoi valori, dev’essere comprensibile ed utilizzabile da tutti i partecipanti, dunque, a bassa definizione e in un codice condiviso, e comprimere, senza ucciderla, la complessità algoritmica ed effettiva del sistema, nonché la complessità semantica delle diverse interpretazioni, in un racconto essenziale dell’istituto. Qui i singoli non compaiono, ma sentono di farne parte, come un astronauta che, guardando la terra, avverte la propria appartenenza all’umanità.

¹⁷ La “spirale ermeneutica” che indica una “crescita cognitiva con l’esperienza” si contrappone al “circolo ermeneutico”, in cui il repertorio di risposte ad uno stimolo è pre-assegnato e invariabile (Arecchi, 2004, p. 170).

Sul piano semantico, al di là del nuovo “materiale” da interpretare collettivamente, col pacchetto di ognuno entrano nell’istituto: la lettura che lo stakeholder dà dello spazio condiviso; schemi interpretativi delle regolarità interessanti; rumore; nonché il corredo di valori, codici, capacità ed esigenze che egli mette in comune. Ciò introduce complessità di tutti i tipi che l’azienda, col suo aiuto, deve saper governare e utilizzare in modo innovativo lungo la spirale ermeneutica, divenuta una “spirale evolutiva” che associa ai vari stimoli significati sempre più penetranti, soddisfazioni sempre più numerose e raffinate e azioni sempre più incisive ed efficienti.

Gli altri modelli che formano il sistema coprono lo spazio condiviso, l’azienda e il suo ambiente, qui chiamato “quadro istituzionale”¹⁸, in maniera discontinua – essendo spesso parziali e non legati direttamente tra loro – e differenziata, per rappresentare ed affrontare ogni problema nel suo contesto specifico, al suo livello, con il dettaglio opportuno e il codice appropriato, limitandone al minimo la complessità. Nelle operazioni si applicheranno vari modelli codificati dalle varie “scienze” (per es. la chimica, nel restauro), dalle tecniche (come l’informatica) o da regole e protocolli stabiliti in varie sedi (le leggi, la Lettera circolare, standard di catalogazione, politiche aziendali, ...). Si avranno, quindi, rappresentazioni con le caratteristiche prescelte per governare la complessità di ogni situazione¹⁹: descrizioni minuziose, ricche di complicazione; spiegazioni articolate in schemi più o meno “oggettivi”, che la condensano in complessità effettiva; “semplici” narrazioni che combinano spiegazioni altrimenti incompatibili. Queste rendono dominabile quanto basta la complessità totale della situazione, alzandosi a livello semantico, dei significati, che alla fine rimandano alla funzionalità per il successo dell’azienda e per la remunerazione/felicità degli stakeholder coinvolti.

Nel complesso i modelli del sistema devono essere tra loro compatibili e coerenti con quello globale, ma non è necessario che tutti si combinino l’uno con l’altro, salvo quelli che in varia misura insistono sulla medesima porzione di realtà e, in particolare, quelli che coinvolgono la relazione con uno stesso stakeholder. Di tale relazione vanno considerati, sui vari piani,

¹⁸ Il quadro istituzionale riguarda tutto, anche la gestione. Esso comprende tutto ciò che rientra nel “mondo” dell’azienda ed “è stratificato in modo anche non gerarchico, inglobando vari sistemi, istituzioni, o parti di questi, ai quali l’azienda aderisce – associazioni, gruppi, reti ... –“ (Rocchi, Acerboni, 2015, § 5.1). Esso riguarda l’ESSERE dell’istituto, ultimo verbo con cui si connota la sua “felicità”. Generalizzando per i C.A.S., potrebbe denominarsi quadro “vitale” o “esistenziale”.

¹⁹ Secondo la legge della “varietà indispensabile” di Ashby, tuttavia, esse non possono presentare complessità minore di quella della situazione da governare.

tutti gli aspetti in qualche modo rilevanti per lui e/o per l'azienda, affinché entrambi possano, nei loro mondi, ottimizzare rappresentazioni, decisioni e operazioni, controllare l'osservanza del patto e verificare le rispettive ipotesi, valori e finalità. Tali modelli formeranno dei subsistemi coerenti anche al loro interno e con l'interpretazione dello stakeholder, come i due "conti del valore"²⁰ che presentano gli effetti specifici, negativi e positivi, che la relazione tra loro produce sulle "economie" di ciascuno. Sono due diversi schemi in "partita doppia", costruiti dall'azienda nelle prospettive rispettivamente propria e dello stakeholder, che elencano, classificano e, potenzialmente, "misurano" i rispettivi "oneri" e "benefici" derivanti dal patto. Lo stakeholder, a sua volta, imposterà i propri comportamenti, a parti invertite, su considerazioni analoghe, generalmente meno formalizzate, se non addirittura inconsapevoli. La realtà condivisa e direttamente osservabile è l'intersezione dei due mondi ove si manifestano quegli oneri e benefici. Questi sono, peraltro, nelle due interpretazioni definiti diversamente per livelli, dimensioni, codici e grane, sistemi di valori, Le differenze si rispecchiano nei "conti", ciascuno dei quali deve quadrare, non tanto nello spazio così delimitato, quanto piuttosto "consolidato", con una somma ragionata, nel complesso del mondo di riferimento.

Ciò vale per ogni stakeholder, spingendo la complessità da affrontare ben al di là delle possibilità di comprensione e gestione concesse da modelli "chiusi", per quanto ampi, "scientifici" e raffinati. Qui emerge il ruolo cruciale dell'istituto, titolare dello spazio comune, che lo delimita opportunamente e incessantemente ricerca, adatta, integra e supera le interpretazioni disponibili nel panorama di significati, portando la coalizione sul monte della conoscenza pro tempore più promettente. Qui continua a guidare il processo di costruzione, revisione e innovazione – semantica e operativa – a partire dalla rappresentazione di ciò che l'istituto e ogni stakeholder sono, possono e vogliono, in quello spazio, e di quale sia il miglior "percorso dotato di senso" per il "porto di arrivo ideale", quando la complessità deteriora ogni "mappa" su cui si possa segnare una rotta²¹. La rappresentazione del museo, che è il cuore della sua missione, insieme alla descrizione dello stakeholder come tale, nei suoi caratteri e ruoli, costituisce una premessa necessaria dei conti del valore relativi a quello stakeholder. È una rappresentazione condivisa in continua revisione che dà il senso dell'unità del

²⁰ In Rocchi, Acerboni (2015, §5.2, §5.3) sono illustrati i "conti del valore" relativi agli specifici stakeholder dei musei e alcune possibili integrazioni che arricchiscono tali subsistemi. La mappa tratteggiata in appendice è concepita in questa logica.

²¹ Sulla metafora del porto ideale sull'orlo del caos cfr. De Toni, Rullani (2018, p. 25).

l'azienda museo e della partecipazione di ognuno, anche se aumenta la differenziazione di componenti e valori del sistema.

3.4. Il museo ecclesiastico nella rappresentazione della Chiesa

Prima di analizzare il Museo Diocesano Tridentino nella prospettiva economico-aziendale sulla base della Lettera circolare e di altri documenti ecclesiastici, si tratteggia brevemente che tipo di istituto la Chiesa vorrebbe che i musei ecclesiastici (da qui in poi ME) incarnassero. Si riprendono molti concetti già ampiamente illustrati *supra* nel capitolo 1 e *infra* nel capitolo 6, cui si rimanda per approfondimenti.

I ME appaiono fortemente vincolati, essendo in larga misura predefiniti numerosi stakeholder e notevolmente condizionate missione e governance anche in aspetti operativi, al punto che una applicazione superficiale e rigida dei testi può comprometterne l'unità e l'autonomia, se non anche la durabilità, che qualificano le aziende²².

Sono “strutture ordinate alla valorizzazione dei beni culturali posti al servizio della missione della Chiesa” (PCBCC, 2001 p. 2), essi stessi “strumenti posti al servizio della missione della Chiesa, per cui è doveroso inserirli nel progetto pastorale diocesano”(ibid. p. 15). La Commissione attribuisce loro svariate funzioni di: conservazione, tutela, documentazione, comunicazione, valorizzazione, didattica, formazione, promozione, coordinamento e organizzazione – da svolgere su dimensioni diverse – culturale, storica, scientifica, antropologica, artistica, estetica, turistica, economica, sociale, civile, istituzionale, spirituale, ... – tutte riportate a quella religiosa nelle sue varie caratterizzazioni – pastorale, ecclesiale, teologica, liturgica, devozionale, catechetica, culturale e caritativa –.

Tutto ciò significa che il ME deve produrre valori anche molto eterogenei su diversi piani e per molteplici soggetti, raccogliendo, generando, condensando e governando un'elevata complessità di tutti i tipi. A tale scopo deve anzitutto designare sé stesso – componenti essenziali, confini, e missione – col modello globale “a bassa definizione”, un codice “ombrello” sufficientemente ampio da essere comprensibile ed attraente per tutti i portatori di “pacchetti” adatti.

²² Come già visto in nota 6, sono caratteri propri di ogni azienda, attribuiti anche ai sistemi complessi in altre discipline, seppure con varie denominazioni.

Nell'istituzione, come la Commissione ripetutamente chiama il ME, lo stakeholder dominante è necessariamente la Chiesa, che gli dà vita e sostanza per meglio perseguire la propria missione di “favorire un nuovo umanesimo in vista della nuova evangelizzazione”²³ (*ibid.* p. 1). Di questa il museo stesso è dichiarato “parte integrante” (*ibid.* p. 10) in una relazione che può, appunto, apparire di dipendenza assoluta dalla Chiesa particolare (composta nel caso di specie da: Arcidiocesi, parrocchie ed altri istituti religiosi di Trento con i loro rappresentanti).

Essa, inoltre, porta con sé, in primo piano nella coalizione, gli stakeholder Comunità e Territorio ove “la fede si incultura”. Il ME è definito, infatti, anche “luogo territoriale” (*ibid.* p. 30), collocato al centro di un “sistema museale integrato” che “è la base per la richiesta di provvidenze pubbliche”. Qui “condiziona le politiche culturali della regione” e “assume rilevante importanza ecclesiale in riferimento alle altre istituzioni civili” (*ibid.* p. 32). Con queste si auspica un legame istituzionale solido e duraturo, su un terreno comune, nel riconoscimento delle differenze. La Lettera circolare presenta, poi, come soggetti fondamentali per il museo vari pubblici che non si connotano in chiave religiosa, o non nella sua.

“In questo momento storico di diffusa secolarizzazione” (PCBCC, 2001, p. 27) e di “crisi del sacro” (*ibid.*, p. 33), la Chiesa, che sempre “si è servita delle differenti culture per diffondere e spiegare il messaggio cristiano” (*ibid.*, p. 1), solo indirettamente può farlo giungere a tutti coloro che *non vogliono e/o non possono* entrare direttamente in un discorso religioso, perché nei loro mondi tale dimensione non è primaria, o non è ammessa, o è declinata in modo diverso.

Il museo potrà farlo in modo mirato, ben più facilmente ed efficacemente degli “strumenti” strettamente pastorali, grazie alle forme artistiche e alle testimonianze storiche di cui è dotato, che possiedono “un'intrinseca forza evangelizzatrice e valenza culturale” (*ibid.*, p. 1), sulla base degli assunti che l'arte e la bellezza sono “luogo di trasmissione della fede” (IL, § 157) ed esiste “complementarità tra la fede e la ragione” (IL, § 156).

Non basta, tuttavia, la semplice “raccolta di antichità e curiosità” (PCBCC, 2001, p. 5), adeguata anche ad un museo-ufficio; al museo si chiede espressamente di essere creatore e motore di uno spazio idoneo “alla catechesi ad intra e all'annuncio del vangelo ad extra” a beneficio “tanto

²³ Questa è “nuova” in quanto è rivolta “principalmente alle persone che, pur essendo battezzate si sono allontanate dalla Chiesa, e vivono senza fare riferimento alla prassi cristiana, per favorire in queste persone un nuovo incontro con il Signore” (Benedetto XVI in MPD, p. 2).

dei credenti quanto dei lontani, ... ciascuno a suo modo” (*ibid.*, p. 26), e attrattivo per tutti i portatori di “pacchetti” di fattori e istanze, funzionali alla missione della Chiesa. Il ME deve, pertanto, offrire a ciascuno un patto accettabile e promettente, come istituto, inequivocabilmente ecclesiastico, ma qualificato, di volta in volta, nei termini propri del singolo “pacchetto”, ad es. in “una prospettiva storica e un godimento estetico” (*ibid.*, p. 13), e/o scientifica, culturale, sociale, Deve costruire un progetto innovativo, e continuamente aggiornato, in cui tutti gli stakeholder individuati si riconoscano, e definire una propria identità, con sufficiente autonomia in una logica di durabilità – cioè come azienda – e con una governance adeguata²⁴, così da accogliere e integrare le loro prospettive in una “propria” visione e missione, che ottimizzi l’impiego del “pacchetto” di ognuno nel “suo” mondo.

Consapevole “che le trasformazioni non soltanto interessano il mondo e la cultura, ma toccano in prima persona anche essa stessa, le sue comunità, le sue azioni, la sua identità” (IL n. 16), la Chiesa si impegna “ad essere propositiva: riconoscendo il bene anche dentro questi nuovi scenari, dando nuova vitalità alla propria fede e al proprio impegno evangelizzatore” (IL n. 49). In questo spirito essa non può non riconoscere la natura di “azienda” distinta dalla diocesi al ME che, solo così configurato, è in grado di comporre e realizzare una missione che contemperi le istanze della Chiesa, rappresentata dalla diocesi nel ruolo di stakeholder centrale della *sua* coalizione, con le esigenze degli altri che essa vuole cooptare. Questi, soprattutto i “lontani” e i portatori di “pacchetti” rilevanti, vi aderiscono, e solo sulle *loro* prospettive, se l’istituto è chiaramente definito come soggetto dotato di una precisa identità e di relativa autonomia e se attiva una produzione congiunta per il *proprio* successo, che implica, assieme al loro, quello della diocesi, ma *non* coincide con questo.

Al centro del quadro istituzionale che così si forma c’è il museo, non la diocesi, per le ragioni già dette ed anche per evitare che la complessità del sistema esploda. Il museo, infatti, limita lo spazio ecclesiastico da condividere a quanto serve per la missione affidatagli nell’ *hic et nunc* che lo caratterizza – la storia, il patrimonio, il territorio, le persone, ... –. Ed è già molto da combinare con gli apporti degli altri stakeholder, a livello operativo e, prima ancora, semantico.

Codificare adeguatamente quel mondo comune e dargli un senso compiuto, originale, motivante e coerente al proprio interno e con le interpreta-

²⁴ Su questo aspetto si rimanda al capitolo 2.

zioni e i mondi dei vari partecipanti, è un lavoro essenziale e molto difficile, che richiede elevate professionalità di persone dedicate, libere di ricercare e sperimentare, se si vuole davvero dare nuova vitalità alla “rievangelizzazione dell’uomo del nostro tempo” (PCBCC, 2001, p. 27).

Il loro contributo primario si esprime in termini di complessità semantica, fatta non solo di rappresentazioni di ciò che c’è e accade e di ciò che si può e si vuole conseguire, ma anche di strumenti e competenze che, se, da un lato, incrementano la complessità algoritmica ed effettiva – introducendo nuovi elementi e schemi –, dall’altro, potenziano la capacità di affrontare la complessità totale – grazie a nuovi modelli, su nuovi monti di conoscenza e vita, su cui essi sanno condurre il ME verso nuovi orizzonti –. Sulla base di tali modelli, continuamente aggiornati, essi guidano il museo nella produzione di valore dei vari tipi, estraendolo dai “pacchetti” degli stakeholder, impastati di rumore, che per l’azienda diviene materiale utile.

Tra questi il contributo dello stakeholder Azienda ME – ciò che essa è, vuole, sa e sa fare, ossia l’Istituto “ex ante” – costituisce il fattore di partenza, come entità in cui “riordinare” e superare complicazione e rumore all’interno di modelli codificati da varie discipline in “schemi oggettivi” tecnici, manageriali, ... (complessità effettiva), e come sistema da riconfigurare, in nuove narrazioni, condensando ulteriore conoscenza su tutti i mondi in gioco, e governando complessità sempre maggiore.

Ciò richiede un lavoro condiviso, con metodo maieutico, in una sorta di dialogo socratico con lo stakeholder, fatto di domande, risposte, proposte ed ascolto, in cui lo si incoraggia a fornire nuove “storie” per il modello comune ed a rivedere la rappresentazione del proprio mondo in senso funzionale alla relazione. Così può compiersi al meglio l’attività pastorale nei confronti dei non credenti, offrendo alla loro riflessione il messaggio evangelico all’interno di un discorso propriamente culturale, artistico, sociale, ..., ma capace di indirizzare in tal senso. In tal modo può divenire veramente fruttuosa la creazione di valore su tutte le dimensioni, come la co-produzione che si attiva nel “museo partecipato” assieme ai visitatori, come illustrato nel capitolo che segue.

In questo processo il partecipante, da un lato, ed il museo, dall’altro, introducono complessità algoritmica, effettiva e semantica, e rumore “nuovo” in ambo i mondi, logorando i loro modelli pre-esistenti. Al contempo, come già osservato, essi offrono l’uno all’altro il modo di modificarli e sostituirli con altri più potenti, procedendo nella spirale evolutiva arricchita di nuovi punti di vista, schemi inediti e ulteriori capacità di: percepire, desiderare, costruire, utilizzare cose e significati nuovi, a grane diverse, generalmente più fini. Si aprono così nuove opportunità di valore.

3.5. Il Museo Diocesano Tridentino

Sul fondamento di documenti²⁵ e di quanto emerso in alcuni contatti con la direzione, si applicano ora a grandi linee al Museo Diocesano Tridentino (da ora MDT) - già esaminato sotto il profilo della governance nel capitolo 2 - le categorie proposte. In appendice si abbozza una mappa ipotetica dei suoi stakeholder coi conti del valore di alcuni di essi.

Fin dalla sua fondazione esso tende alla salvaguardia del patrimonio artistico, ma persegue anche fini di studio e didattica, rivelando apertura, lungimiranza e “imprenditorialità religiosa” delle locali autorità ecclesiastiche, che avvertono la necessità del museo, ne intuiscono le potenzialità e vi “investono”. Testimoniano la continuità di tale atteggiamento la successiva evoluzione del MDT, i cambiamenti dell’organizzazione diocesana e la sensibilità alle istanze del territorio, rilevabili dai vari documenti.

Lo Statuto del 1981 amplia ulteriormente le finalità del museo, incaricandolo anche di “promuovere ed evolvere la conoscenza scientifica, la valorizzazione culturale e religiosa, la potenzialità educativa” dell’arte cristiana e di perseguire “obiettivi di studio e ricerca” per valorizzare le collezioni “sia in chiave culturale che religiosa” (BM15 Ambito I). Ai nuovi compiti coerentemente esso accompagna il riconoscimento di una identità propria del museo, dotandolo di propri: Statuto, regolamento, bilancio ed organo di governo, ma mantenendolo ad “autonomia limitata” (BM15 § 1.2 e *supra* cap. 2).

Dagli anni Novanta il MDT arricchisce e differenzia ulteriormente attività e interlocutori, rivolgendosi alle scuole – allievi e docenti –, al pubblico adulto e alle famiglie, con servizi innovativi, passando da un museo di “conservazione” ad un museo di “relazione” (AR18, p. 6). Inoltre si seleziona e forma un management professionale, capace di elaborare strategie adeguate per un’azienda complessa.

Il 2015 segna lo sviluppo del MDT in particolare con un nuovo Statuto che ne aggiorna la missione²⁶ e ne definisce funzioni, prerogative e relazio-

²⁵ Bilancio di Missione 2015 (BM15); Report Annuale 2016 (RA16), 2017 (RA17) e Annual Report 2018 (AR 18), oltre al Rapporto Annuale dell’Arcidiocesi di Trento (da qui in poi Diocesi) per il 2017 (RA Arcid17) e 2018 (RA Arcid18).

²⁶ “La mission del Museo Diocesano Tridentino è quella di:

- documentare l’evolversi della vita culturale e religiosa della locale comunità ecclesiale attraverso la conservazione, lo studio e la valorizzazione, anche in chiave pastorale, del

ni, in modo ampio e coerente anche con le esigenze di altri stakeholder primari, come la Provincia Autonoma di Trento. Un innovativo Bilancio di Missione, inoltre, offre una descrizione esaustiva, precisa ed approfondita del MDT, mostrando come esso applichi le indicazioni della Lettera circolare ed anticipi istanze della Diocesi.

Questa inizia nel 2017 a pubblicare un Rapporto Annuale nell'ambito di una riforma caratterizzata "da un migliore orientamento agli obiettivi comuni e da una semplificazione del modello operativo", nonché dall'interiorizzazione "dei principi dell'efficienza e della produttività" (RA Arcid17, p. 64). La crescente complessità della gestione, accompagnata da tensione finanziaria, fa emergere una "esigenza di trasparenza" e di maggiori "coerenza e affidabilità" nel modo di considerare le risorse. A questa si risponde pubblicando il Rapporto che fornisce il bilancio, all'interno di una più ampia "immagine" di "una Chiesa unita", le cui componenti si osservano come "parte di un unico grande cammino", e che "si racconta al territorio" tratteggiando "il senso di una presenza comunitaria" fatta di persone e organismi immersi in "storie" (RA Arcid17, p. 7) di vita quotidiana. A costoro si chiede di essere, come l'amministratore infedele del Vangelo, "capaci di inventiva, di creatività e ottimismo" (RA Arcid18, p. 7) nell'uso della ricchezza, da trattare, comunque, sempre come mezzo a fini di giustizia.

Si osservi come la Curia affronti le difficoltà, non arroccandosi su posizioni obsolete, ma in termini "imprenditoriali", riconoscendo che l'attuale situazione, "accanto a tanti cambiamenti, sta portando anche tante opportunità e una nuova progettualità." (RA Arcid18, p. 12) e affermando che "serve un modo diverso di sentirsi ed essere Chiesa ... capace ... di rispondere alle esigenze dei fedeli e dell'uomo di oggi, a chi frequenta e a chi non frequenta, perché il Vangelo è per tutti. Una Chiesa che sappia essere missionaria" (RA Arcid18, p. 11).

patrimonio di arte sacra dell'Arcidiocesi di Trento e dei beni culturali di cui il museo è responsabile;

- promuovere una conoscenza attiva e partecipata dei beni culturali ecclesiastici;
- proporsi come luogo di socializzazione, di esperienze condivise e partecipate, al fine di favorire l'inclusione sociale e lo sviluppo della comunità;
- diffondere la cultura cristiana attraverso la gestione dei beni culturali ricevuti o acquisiti a qualsiasi titolo e l'attivazione di iniziative di promozione e valorizzazione del patrimonio museale." (Statuto 2015, Art. 2).

La Diocesi è un'azienda²⁷ che si ri-definisce in funzione della sua missione, modificando i propri assetti interni ed aprendo il proprio spazio anche ai "lontani", cui offre di partecipare attivamente alla coalizione attraverso una nuova interpretazione di sé da costruire e condividere, per produrre valore per tutti. Rispetto all'incremento di complessità di una "società plurale e globalizzata, nella quale coabitano culture e fedi diverse" (AR18, p. 6) e con problemi di ogni genere, essa dimostra di aver: avvertito la maggiore difficoltà da affrontare anche nelle attività ordinarie; verificato il logoramento dei propri modelli, che leggono come rumore il valore insito nelle nuove opportunità; deciso di aggiustarli e, quando necessario, abbandonarli per nuovi monti di conoscenza e di vita.

Coerentemente essa ha chiesto ai suoi stakeholder nuovi stimoli con cui ha aggiornato le proprie interpretazioni, assorbendo per es, la complessità algoritmica ed effettiva di alcuni codici professionali – i principi contabili e le norme civilistiche sul bilancio; la struttura organizzativa divisionale, ... – e le varie complessità del territorio che, con le "attese" e "buone prassi" dei fedeli, hanno contribuito per es. a far superare "un certo modello di prete" e "maturare la presa di coscienza che siamo tutti costruttori di comunità" (RA Arcid18, p. 12).

Quel "tutti", però, può cambiare in modi diversi coi nuovi stakeholder che non si definiscono "credenti". Lo spazio comune che la caratterizza – il "modo diverso di sentirsi ed essere Chiesa" – sarà quello del miglior risolutore dei problemi dell'intera coalizione risultante, uno spazio allargato alla parte dei loro mondi incorporata in base al patto, definito sul piano semantico e su quello operativo/vitale nelle dimensioni interessanti per gli stakeholder. Essi apporteranno i loro "pacchetti" di complessità – risorse, bisogni, strumenti e interpretazioni – che aiuteranno la Diocesi a procedere nella spirale evolutiva, passando su nuovi monti a costruire nuovi modelli condivisi, che abilitino entrambi ad estrarre nuova conoscenza e nuovi valori da ciò che sembrava rumore e scarto.

Gli stakeholder "laici" potenziali del museo, tuttavia, potrebbero non aderire direttamente alla coalizione di partecipanti su cui si fonda la Diocesi, oppure introdurre elementi di disturbo e dimensioni non consone per le attività strettamente religiose. Sarebbe, inoltre, ancor più difficile elaborare un codice comune idoneo a trasformare il rumore che si creerebbe, soprattutto per la moltiplicazione dei codici da integrare, in conoscenza condivisa e valore (complessità governata), in particolare nel nuovo modello di Chie-

²⁷Come già brevemente illustrato nel primo paragrafo, è tale ogni istituto che tenda a perdurare soddisfacendo bisogni umani attraverso l'uso di risorse scarse di cui riesce a disporre.

sa. Il problema non si pone quando la relazione è molto superficiale e il “pacchetto leggero”, come si può avere con visitatori frettolosi chiusi nella propria interpretazione della vita. Tuttavia, la Chiesa ha messo in discussione sé stessa e dilatato dimensioni, soggetti e compiti del museo ecclesastico, non solo per attrarre possibili partner per il successo del museo e soggetti destinatari della sua “carità”, ma soprattutto per “ricomporre un progetto culturale che metta al centro la tensione verso l’assoluto, la necessità di bellezza, la spiritualità, che apra alla riflessione sulle grandi domande della vita” (AR 18. p. 6), creando un contesto favorevole a un’evangelizzazione profonda e discreta.

Questo il MDT si propone di fare, essendo nella migliore condizione per “svolgere una funzione strategica di raccordo, favorendo il dialogo interculturale e interreligioso attraverso il patrimonio che conserva” (AR 18. p. 6). A tal fine esso circoscrive e attiva il proprio spazio in cui accogliere credenti e lontani in un legame sostanziale, valorizzare i loro apporti sotto ogni profilo utile e soddisfare le loro istanze profonde nei loro mondi. Per sé, come “istituto al servizio della coalizione”, esso importa i loro materiali /idee (complicazione), da lavorare insieme, con schemi sempre più completi e precisi (complessità effettiva), all’interno di storie (complessità semantica) sempre più mirate, efficaci e produttive di significati e risultati condivisi, nei modelli parziali del suo funzionamento e all’interno del generale codice interpretativo di sé nel mondo.

Su questa base esso può ideare e realizzare un progetto forte che esalta le potenzialità della produzione congiunta di valori connessa al suo patrimonio ed alle sue capacità. Tuttavia, un tale progetto presuppone un istituto fatto per durare, con una chiara identità con cui costruire sé stesso e proporsi all’esterno, come titolare dei relativi rapporti e processi. Esso concepisce il progetto, lo realizza e ne risponde con l’autonomia sufficiente a dare senso compiuto, attendibile ed apprezzato, alla sua proposta di coalizione – con relativi missione e patto – e di attività e spazio da occupare. Dev’essere, perciò, una vera azienda con propri missione e coalizione, patrimonio e personale, distinta dalla Diocesi che può, così, “usarla” ai propri fini, come una “Missione” in terra, non geograficamente, ma semanticamente “straniera”. Qui sarebbe più difficile per la Diocesi nella sua totalità - sia pure con una sua “istituzione” - individuare spazi comuni con gli stakeholder lontani che, invece, il museo, come “mediating hierarchy”, attrae col suo progetto declinato in chiave non strettamente confessionale. In modo creativo esso può, per conto della Diocesi, da un lato circoscrivere la complessità, lasciando fuori le sue parti non coinvolte – per es. l’attività di culto – dall’altro accrescerla in termini di difficoltà da superare, ma soprat-

tutto di risorse, capacità e opportunità, integrandovi i “pacchetti” degli altri stakeholder – per es., per la Provincia, i finanziamenti apportati e gli standard museali richiesti –.

Come azienda il MDT può presentarsi in diverse prospettive, richiamando un numero e una varietà maggiore di stakeholder utili, che possono accettare patti più convenienti per la Chiesa, grazie ad un quadro istituzionale più contenuto, stabile e coerente, rappresentabile in modo più chiaro, non strettamente confessionale, su dimensioni a loro familiari e più appropriato alle loro attese, quindi per loro più affidabile. Questo, inoltre, si porrebbe come un’area “cuscinetto”, in cui il MDT, come avamposto in terra “straniera”, potrebbe, con più opportunità, meno vincoli e rischi, sperimentare l’inedito, accelerare la spirale evolutiva limitatamente al suo mandato, scoprire nuovi monti di conoscenza, senso e vita, e costruire rappresentazioni inusuali, che la Curia potrebbe trattare con più libertà e meno responsabilità, scegliendo tempi e modi.

Tutto ciò, inoltre, non impedirebbe al MDT, divenuto pienamente azienda, di “sentirsi parte di un organismo unitario” (RA Arcid17, p. 64), la Diocesi, che, anzi, potrebbe usare la definizione dello spazio aziendale del museo e del relativo sistema di modelli – su cui essa, ricordiamo, può intervenire come stakeholder primario – come base per: calibrare al meglio la governance e la collocazione del museo al proprio interno; mettere a punto, più facilmente e prima, l’interpretazione condivisa del “modo diverso di sentirsi ed essere Chiesa”; definire una “immagine” di sé e un’organizzazione coerenti tra loro e con le istanze e i principi ispiratori della sua riforma. Ancora, un modello di museo, così delimitato ed esplicitato, permetterebbe di rappresentarne, dividerne e governarne più lucidamente il patto, i valori, la visione, la missione e le strategie, rendendo applicabili forme di controllo appropriate a situazioni di elevata complessità, attraverso opportuni sistemi di valutazione della performance e il controllo di clan. In tal modo si semplificherebbe il riscontro dei risultati e delle responsabilità, governando la complessità crescente di: significati, fini, campi d’azione e attività, propria di un museo ecclesiastico, sul piano semantico, con codici maneggevoli che la governano senza “ucciderla” e che la Diocesi potrebbe integrare nel proprio sistema di modelli per un controllo istituzionale e strategico incisivo e coerente con l’istanza di “semplificare” e “unire”. Al contrario, voler gestire un’attività così delicata e multiforme all’interno del solo codice burocratico applicato in un’amministrazione centralizzata, per quanto evoluta, significa rimanere sul piano della complessità effettiva, che può ridurre la complicazione solo nell’ambito di quel codice. Ciò che diverrebbe comprensibile passando sul piano semantico a un codi-

ce più adatto sarebbe così trattato come rumore, quindi non governato. L'apparente "semplificazione" renderebbe inintelligibili, se non impossibili, quelle attività, limitando e distorcendo una consapevole gestione unitaria del museo.

Insomma, il museo, divenuto azienda, sarebbe uno "strumento" più potente ed efficace per la Chiesa. Non solo svolgerebbe i compiti assegnatigli, ma, come titolare del proprio spazio e delle proprie risorse, potrebbe rapportarsi con gli stakeholder con maggiore libertà e chiarezza ed attivare una progettazione a lungo termine. Esso più e meglio potrebbe incorporare i modelli e la complessità utile di stakeholder estranei in "pacchetti" adatti alla Chiesa, fornendole l'accesso a nuovi mondi attraverso modelli e relazioni già sperimentati nel suo ambito, e "depurati" da rumore e problemi, proteggendo così il suo core business religioso. Lo status di azienda, infine, consentirebbe l'uso di strumenti manageriali raffinati e potenti difficilmente applicabili a una sezione della Diocesi, dovendosi affrontare livelli di complessità proibitivi e con modelli non ben definiti. Ciò non cambierebbe, poi, il fatto che comunque il MDT "rivendica una propria specificità, legata al patrimonio ... e alla mission che lo connota" (BM 15, § 1.1.), che lo integra inscindibilmente nell'"unico grande cammino" della Diocesi.

Nonostante l'autonomia limitata, un management professionale e imprenditoriale da tempo guida il MDT in quel cammino, lungo il quale, "proprio in quanto 'museo diocesano'", esso assume "una forte responsabilità territoriale" (BM 15, § 1.1.) verso la comunità e tutti i cittadini, dialoga e si confronta con altre istituzioni, studia, conserva, valorizza e rende accessibile il patrimonio ecclesiastico, promuovendone la conoscenza partecipata e stimolando l'impegno a mantenerlo e interpretarlo. Soprattutto sul piano semantico, ove prevalentemente Chiesa e museo producono valore, il MDT, per quanto possibile, estrae dal patrimonio – carico di complessità algoritmica che "ordina" attraverso raffinati codici (di conservazione, catalogazione, ...) ad alta complessità effettiva – significati inediti per e con vecchi e nuovi stakeholder, riconfigurando costantemente il proprio quadro istituzionale e la propria offerta per realizzare la propria missione. Si osservi (AR 18) che, per es., stakeholder consolidati perdono rilievo (colonie estive), o cambiano i "pacchetti" (scuole), modificando i suoi modelli interpretativi; altri, "lontani" (stranieri, detenuti, Wikipediani), offrono opportunità straordinarie di progresso nella spirale evolutiva, permettendo di esplorare nuovi monti di conoscenza e attività, a rischio controllato. E ciò vale anche per gli altri partecipanti, le cui capacità di analisi e interpretazione il museo sollecita in un ruolo maieutico di sostegno alla generazione di cono-

scenza, anzitutto di sé, con metodo socratico, “incoraggiandoli” e “stimolandoli” ad approfondire, esprimere, riflettere da vari punti di vista.

Lavorando intensamente su tutti i fronti su cui è chiamato, il MDT si rapporta “con il proprio tempo, attraverso un percorso di continua ridefinizione e riposizionamento” per “contribuire alla costruzione di una società più coesa e responsabile” come suo “componente fondamentale” (AR18, p. 6). Così, con le facoltà che gli saranno riconosciute, in tale società il MDT potrà essere avamposto della Chiesa, Missione in “terra straniera” e creatore di interpretazioni utili per tratteggiare e tradurre in realtà “il senso di una presenza comunitaria” di sé e della Diocesi, disegnando la rotta per il comune “porto di arrivo ideale”.

Il MDT si è dimostrato un caso particolarmente adatto a questa prima analisi economico-aziendale in chiave di complessità, data la ricchezza, varietà e variabilità crescenti dei suoi partecipanti, dimensioni, valori e attività e la difficoltà di integrarli nell’ambito della Diocesi, anch’essa molto dinamica e, quindi, iper-complessa. Entrambi gli istituti, inoltre, operano soprattutto a livello semantico, ove meglio risalta l’efficacia delle categorie impiegate che hanno fornito un’interpretazione convincente e coerente di problemi, opportunità, rischi e possibili soluzioni, utile per tutte le aziende.

Riferimenti bibliografici

- Alchian, A., Demsetz, H. (1972), “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62(5), pp. 777-795.
- Anderson P. (1999), “Complexity Theory and Organization Science”, *Organization Science*, 10(3), May-June 1999 pp. 216-232.
- Arcidiocesi di Trento, *Rapporto annuale dell’Arcidiocesi di Trento, 2017*, https://www.diocesitn.it/wp-content/uploads/2018/05/BILANCIO-Arcidiocesi_maggio-2018_INTERNET.pdf (RA Arcid17).
- Arcidiocesi di Trento, *Rapporto annuale dell’Arcidiocesi di Trento, 2018*, https://www.diocesitn.it/wpcontent/uploads/2019/09/Fascicolo20Rapporto20annuale202018_INTERNET.pdf, (RA Arcid18).
- Arecchi, T. (2004), *Complessità e complicazione*, Pianeta Galileo Atti 2004-2005, pp. 147-173.
- Arecchi, T. (2006), *Dinamica cognitiva: complessità e creatività. Un elogio dell’oblio*, Pianeta Galileo Atti 2006-2007, pp. 89-108.
- Atlan H. (1991), “Complessità, disordine e autocreazione del significato”, in Bocchi G., Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, pp. 158-178.
- Atlan H. (1986), *Tra il cristallo e il fumo: saggio sull’organizzazione del vivente*, (trad. it.) Hopefulmonster, Firenze.

- Blair M., Stout M. (1999), "A Team Production Theory of Corporate Law", in *Journal of Corporate Law*; Summer, 24(4), pp. 751-806.
- Dapor M., Braitenberg V. (2002), *L'intelligenza della vita: Dal caos all'uomo*, (trad. it.) Springer.
- De Toni A.F., Rullani E. (a cura di) (2018), *Uomini 4.0: Ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*, FrancoAngeli, Milano.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007), *Managing for Stakeholders; Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London.
- Freeman R.E., Phillips R.A. (2002), "Stakeholder Theory: a Libertarian Defense", in *Business Ethics Quarterly*, 12(3), ISSN 1052-150X, pp. 331-349.
- Gell-Mann M. (1994), *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, Little, Brown & Co., London.
- Giannessi E. (1969), "Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda. Armonie e disarmonie di gestione", in AA.VV., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, Vol. I, Giuffrè, Milano, pp. 463-588.
- Heylighen F. (2008), "Complexity and Self-Organization", in the *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Bates & Maack. (eds), Taylor & Francis, http://en.scientificcommons.org/francis_heylighen
- Maturana H.R., Varela F.J. (1985), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio editori, Venezia.
- Mazza G. (1978), *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Merli G., Saccani C. (1994), *L'Azienda Olonico-Virtuale*, Il Sole 24Ore-Libri, Milano.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", in *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- Museo Diocesano Tridentino, <https://www.museodiocesano Tridentino.it/>: *Bilancio di Missione 2015* (BM15); *Report Annuale 2016* (RA16); *Report Annuale 2017* (RA17); *Annual Report 2018* (AR 18).
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano, http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pchc/documents/rc_com_pchc_20010815_funzione-musei_it.html.
- 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.
- Sinodo dei Vescovi (2012), "Instrumentum Laboris" (IL), in *La nuova evangelizzazione per la trasmissione della fede cristiana*, Città del Vaticano.

Sinodo dei Vescovi (2012), *Messaggio al Popolo di Dio* (MPD), Città del Vaticano.

Appendice

Una mappa realistica degli stakeholder di un'azienda, ancor più se produttrice di "valore finale" come un museo, va riferita alla sua situazione contingente, specificando il ruolo di ciascuno nella coalizione, il patto, nonché i benefici e i sacrifici per lo stakeholder e l'istituto, connessi alla relazione, come *supra* accennato e illustrato in Rocchi, Acerboni (2015).

Pertanto, sono meramente indicativi e generici l'elenco esemplificativo e l'accenno di mappa degli stakeholder che di seguito si propongono per il MDT, sulla base dei suoi documenti e della Lettera circolare.

Tra gli stakeholder "tipici" dei ME: Dio; Chiesa Cattolica; CEI; Diocesi, Parrocchie; Popolo di Dio; Comunità cristiana generale, locale ...; Poveri; Associazioni e Confraternite;... , qui si esamina la Diocesi, considerata portatore anche dell'interesse di Dio e della Chiesa nella coalizione del MDT. Supponendo insufficiente il livello di identificazione tra rappresentato e rappresentante – che va sempre verificato - si tratta distintamente l'Arcivescovo che, aggiungendo elementi personali a quelli della sua funzione, ha un "role set" più complesso di quello della Diocesi.

Altri stakeholder, tra loro parzialmente sovrapponibili, che nessun museo può trascurare a priori, sono: Collettività in senso umanistico; L'Uomo/ Umanità; Società attuale; Giovani; Enti territoriali: Città, Provincia, Regione, Sistema Museale Integrato; Università; Scuole ... , e i loro rappresentanti. Stakeholder primari sono anche Visitatori e Partner, soprattutto Sponsor.

Alcuni partner, apparentemente marginali, divengono importanti poiché contribuiscono sensibilmente all'innovazione, soprattutto semantica, come, nel MDT: il Penitenziario, Wikimedia, ... oltre che: Scuole; Associazioni culturali; Artisti; Artigiani; Operatori turistici;

Essenziali per tutte le aziende sono: Collaboratori con vario titolo e posizione; Utenti/clienti; Fornitori; Ambiente; Territori: locale, metropolitano, regionale, mondiale

Immane è, infine, l'azienda come stakeholder di sé, l'istituto che "investe" sé stesso nella produzione di valore per tutti, realizzando la missione e "meritando" il proprio sviluppo. Esso è rappresentato nell'ultima riga come soggetto di sintesi di attività, risorse, bisogni e mondi di tutti gli altri nell'ambito affidatogli.

Un'analisi completa richiede la considerazione in calce degli stakeholder in senso lato, così da coprire tutti i soggetti del quadro istituzionale dell'azienda, pur nel riconoscimento delle differenze.

Mapa degli stakeholder del Museo Diocesano di Trento

STAKEHOLDER E TERMINI DEL PATTO	ONERI PER LO STAKEHOLDER	BENEFICI PER LO STAKEHOLDER	ONERI PER IL MDT	BENEFICI PER IL MDT
<p>Arcidiocesi di Trento</p> <p>fondatore, finanziatore e controllante</p> <p>Dà vita, progetto e gran parte del patrimonio</p> <p>Delega limitatamente e controlla la gestione e la politica culturale del MDT</p> <p>Esprime il Curatorium, il Direttore...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rinuncia al controllo diretto sul patrimonio affidato al MDT e assume rischi su di esso; • lavoro, tempo, attenzione degli altri preposti al MDT che rinuncia ad impiegare altrimenti; • rischi e oneri (finanziari, di identità, immagine, ...) per le decisioni prese dal MDT; • rischi sulle relazioni con altri organi della Chiesa o esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo proprio attraverso le nuove interpretazioni del MDT; • nuovi codici e nuovi mondi; • accesso ai “lontani”; • evoluzione e perseguimento della propria missione; • legittimazione e reputazione culturale e sociale; • competenze e risorse; • facilitazione di altre attività; • relazioni interne ed esterne alla chiesa; • partner capaci di interpretare e gestire la complessità 	<ul style="list-style-type: none"> • vincoli e rischi istituzionali (per: identità, autonomia, durabilità,..) • vincoli e rischi operativi (su attività, pubblici, patrimonio, ...) • rischi per gli altri partecipanti di: efficienza, efficacia, immagine, complessità da gestire 	<ul style="list-style-type: none"> • vita, ragion d'essere, consenso e legittimazione; • beni (patrimonio) e servizi; • entrate monetarie; • competenze, conoscenze e interpretazioni; • immagine/ reputazione; • protezione; • relazioni utili
<p>Arcivescovo</p> <p>“Capo” dell’Arcidiocesi e rappresentante della Chiesa, ha poteri molto ampi, nomina i componenti del Curatorium e il Direttore e sovrintende alle politiche del MDT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilità personale assunta con le decisioni e oggettiva; • tempo, fatica e attenzione dedicati, in termini di sacrificio personale evitabile; • vincoli e rischi personali, derivanti dal MDT su: auto-realizzazione, immagine, risorse, relazioni, opzioni alternative perse, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • supporto sostanziale nell’attuazione delle sue funzioni; • interpretazioni, competenze e risorse del personale di altri per le proprie attività; • facilitazione di altre attività; • relazioni interne ed esterne alla Chiesa; • accesso personale ai “lontani”; • legittimazione e reputazione come autorità culturale e sociale del territorio; • partner capaci di interpretare e gestire la complessità 	<ul style="list-style-type: none"> • vincoli e rischi istituzionali (su identità, autonomia, durabilità, coalizione..) • vincoli e rischi operativi (su attività, pubblici, partner, ...) • rischi per gli altri partecipanti di minore efficacia, immagine, ... • complessità da gestire 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretazioni di base, competenze e conoscenze; • collaborazione personale; • Influenza sui flussi di moneta e di altri beni e servizi; • immagine / reputazione; • Protezione e fiducia; • Relazioni utili
...	•	•	•	•

STAKEHOLDER E TERMINI DEL PATTO	ONERI PER LO STAKEHOLDER	BENEFICI PER LO STAKEHOLDER	ONERI PER IL MDT	BENEFICI PER IL MDT
Collaboratori Persone che Investono parte talora rilevante dei propri codici, competenze e vita per una remunerazione e/o sviluppo e soddisfazione personali e dei propri gruppi (famiglie, ...)	<ul style="list-style-type: none"> responsabilità personale e/o oggettiva del ruolo; tempo, energie, risorse; rinuncia ad opportunità alternative; perdita di esclusività su codici, conoscenze e relazioni; obblighi, vincoli e rischi; complessità da gestire 	<ul style="list-style-type: none"> ambiente ricco per interpretare e gestire la complessità e accesso a codici di altri remunerazione monetaria e/o non; crescita culturale e professionale; prestigio, autorealizzazione; occasioni di socializzazione, relazioni legittimazione, potere, protezione; 	<ul style="list-style-type: none"> remunerazione monetaria e/o non monetaria; diffusione di propri codici, conoscenze e informazioni; complessità organizzativa; obblighi, vincoli e rischi per il MDT e altri partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> accesso a nuovi mondi; vitalità; capacità operative e di sviluppo; nuovi codici, competenze, conoscenze e relazioni; immagine/ reputazione; potere; protezione;
Visitatori (classi) Utenti/ Partner nella produzione di nuove interpretazioni, formazione e promozione del territorio (Prosumer) affidano quote di vita per il proprio sviluppo e per soddisfare vari bisogni	<ul style="list-style-type: none"> risorse anche monetarie; informazioni, tempo, energia e attenzione; obblighi, vincoli e rischi; 	<ul style="list-style-type: none"> ambiente ricco, opportunità; appagamento di bisogni; nuove prospettive, conoscenze e codici; crescita personale; legittimazione; reputazione; protezione 	<ul style="list-style-type: none"> risorse del MDT tempo e risorse del personale; diffusione di propri codici, conoscenze e informazioni; obblighi, vincoli e rischi complessità da gestire 	<ul style="list-style-type: none"> risorse anche monetarie; ragion d'essere, consenso e legittimazione; nuovi codici, conoscenze e informazioni; formazione del personale; relazioni utili; protezione
...
Il MDT come stakeholder di sé e imprenditore della coalizione Istituto che guida e mantiene la coalizione e investe tutto ciò che ha, è e fa per affermarsi realizzando la propria missione indefinitamente	<ul style="list-style-type: none"> il proprio spazio per la produzione congiunta del valore; sistema di codici e interpretazioni; patrimonio esistente, materiale e immateriale (storia, immagine ...); energie, tempo, attenzione ...; rinuncia ad opportunità alternative obblighi, vincoli e rischi 	<ul style="list-style-type: none"> affermazione e sviluppo della propria identità nella spirale evolutiva in relativa autonomia a valere nel tempo attuazione ed evoluzione della missione; patrimonio futuro, materiale e immateriale; riconoscimento e durabilità 	<ul style="list-style-type: none"> rinunce e investimenti necessari per attuare la missione e soddisfare la coalizione (come risultano dal consolidamento/ somma ragionata degli oneri sopportati per tutti gli stakeholder iscritti nella colonna)	<ul style="list-style-type: none"> vantaggi che trae dall'attività di gestione e dall'appagamento della coalizione (come risultano dal consolidamento/ somma ragionata dei benefici procurati da tutti gli stakeholder iscritti nella colonna)

4. LO SVILUPPO DEI MUSEI ECCLESIASTICI E DELLE FABBRICERIE VERSO IL MODELLO DI VISITA “PARTECIPATA”

di Maria Cleofe Giorgino

4.1. Introduzione

Negli ultimi anni, la costante riduzione delle risorse destinate al settore della cultura, associata ad una crescente domanda di servizi in grado di creare valore direttamente “nell’uomo” più che “per l’uomo”¹, ha incentivato lo sviluppo di forti mutamenti gestionali e organizzativi che hanno interessato tutte le tipologie di istituzioni culturali, ivi comprese quelle museali. Proprio i musei e soprattutto quelli religiosi sono, anzi, sempre più chiamati al dinamismo operativo al fine di rimuovere da sé quell’accezione negativa di luoghi austeri e “polverosi” spesso assunta nell’immaginario collettivo (Sibilio Parri, 2004, p. 9), per cercare invece di acquisire un ruolo più coerente con la società postmoderna e multiculturale in cui essi si trovano oggi a operare (Hooper-Greenhill, 1992). Nel tempo, è anche la stessa platea dei visitatori museali a essersi fortemente evoluta, risultando oggi non solo particolarmente eterogenea in termini di background culturale (livello formativo conseguito, contesto geopolitico di provenienza, e così via), ma anche molto più predisposta all’interazione, certamente agevolata dall’evolversi di strumenti e tecnologie a supporto della socializzazione e dello scambio interculturale.

¹ Ci si riferisce al criterio di classificazione delle attività aziendali che identifica come idonee a creare valore “per l’uomo” tutte le attività di “assemblaggio di valori in beni” idonei a soddisfare i bisogni umani in modo mediato, a differenza di quanto si verifica con le attività che creano valore “nell’uomo”, relative all’apprestamento di servizi che creano direttamente “valore umano”, ripristinando le capacità intellettive e manuali delle persone che ne sono i diretti destinatari (Catturi, 2019, pp. 165-166).

In un simile contesto, il modello tradizionale di visita museale, basato su un trasferimento “unidirezionale” e “standardizzato” di contenuti culturali predefiniti in modo asettico rispetto ai potenziali destinatari del sapere divulgato, rischia di limitare l’efficacia dell’azione delle istituzioni museali, per le quali quello della fruizione dei servizi apprestati rappresenta, invece, un momento fondamentale per il raggiungimento della mission perseguita. Maggiormente idonee appaiono, allora, le strategie di organizzazione della visita museale basate sull’assegnazione ai visitatori di un ruolo maggiormente attivo, in modo da fornire loro non già (o non solo) un contenuto culturale comune, bensì una sorta di piattaforma liberamente sviluppabile con nuovi contenuti.

Al fine di ponderare l’efficacia operativa e istituzionale di simili strategie, il presente contributo intende, in particolare, focalizzarsi sulle ipotesi peculiari dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie, che, in virtù delle specificità che ne caratterizzano la gestione e la mission, possono certamente offrire degli spunti di particolare interesse in tema di possibili pratiche di coinvolgimento dei visitatori museali. Come già evidenziato nel capitolo 1. del presente volume, le due ipotesi citate rientrano nell’ampia schiera dei musei religiosi, che risulta alquanto eterogenea sia nella tipologia di collezioni esposte, seppur nella dicitura prevalente di “arte sacra”, che in termini di forma istituzionale adottata, sin da quella più antica dei Tesori della Cattedrale (Rascato, 2007, p. 45). Nella presente trattazione, si farà riferimento pressoché indistinto ai musei ecclesiastici e alle fabbricerie assumendo che, al di là di alcune peculiarità che ne contraddistinguono l’operato, tra tali fattispecie museali non si denotino «differenze nella mission [...], si prospettano piuttosto dei problemi di carattere gestionale che non possono che essere comuni» (De Felice, 2007, p. 116).

Più in dettaglio, la finalità dello studio proposto è duplice, risultando orientata contestualmente a:

1. proporre un modello di museo “partecipato” che risponda alle specificità del patrimonio ecclesiastico e delle fabbricerie e alla funzione di valorizzazione ad esso correlata;
2. valutare l’opportunità di promuovere il ricorso a simili pratiche per amplificare l’effetto “esperienziale” della visita ad un museo ecclesiastico o ad una fabbriceria al fine di agevolare il processo di apprendimento e formazione culturale e religiosa dei visitatori, come previsto dalla stessa mission museale.

In termini metodologici, la presente ricerca intende avvalersi, innanzitutto, di un'analisi combinata della letteratura su tali tipologie di organizzazioni culturali con quella sul coinvolgimento degli stakeholder e, in particolare, dei visitatori museali, al fine di giungere alla formulazione del modello teorico di museo partecipato a cui si collega direttamente il primo obiettivo di ricerca. Successivamente, verrà utilizzata la metodologia qualitativa del *case study* (Yin, 1994), al fine di valutare applicabilità ed efficacia del modello proposto, come da secondo obiettivo conoscitivo identificato. Più nello specifico, il caso di studio selezionato è il Museo dell'Opera di Siena che, assieme al complesso monumentale della Cattedrale di Siena in cui è inserito, sarà analizzato sia nella prospettiva di illustrare quali siano le pratiche di coinvolgimento dei visitatori museali adottate, che per valutare l'impatto di simili pratiche in termini di efficacia socio-culturale (ivi inclusa quella religiosa) della gestione museale, da misurare sulla base di alcuni indicatori appositamente identificati. A tale scopo, le fonti informative adottate saranno molteplici, includendo non solo l'analisi documentale e la consultazione di eventuale materiale informatico relativo al caso di studio selezionato, ma anche l'intervista diretta di alcune figure cardine nella gestione del complesso museale analizzato.

4.2. Dalla valorizzazione del patrimonio culturale al concetto di *cultural welfare* nei musei ecclesiastici e nelle fabbricerie

Nell'ambito delle relazioni instaurate con gli stakeholder, di particolare rilevanza per ogni organizzazione museale è certamente il rapporto sviluppato con i propri utenti, a cui si ricollega direttamente, per il tramite della fruizione, l'esercizio della loro funzione fondamentale di valorizzazione del patrimonio culturale.

In Italia, la rilevanza di tale funzione è sancita direttamente dal Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. n. 42/2004 e s.m.), che all'articolo 6 definisce la valorizzazione come "l'esercizio delle funzioni e la disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura". Ciò che emerge maggiormente da una simile definizione è, innanzitutto, la rilevanza del momento "esperienziale" e di fruizione effettiva del servizio culturale come condizione necessaria per il raggiungimento della peculiare mission di

promozione dello sviluppo culturale che sottende all'attività di simili istituzioni. Al contempo, si sottolinea l'esplicita attenzione della norma riservata a specifiche categorie sociali con vulnerabilità psicofisiche di vario tipo, rispetto alle quali si sottolinea la necessità di definire delle strategie utili a facilitarne l'accesso al servizio culturale nell'obiettivo di contrastare eventuali situazioni di marginalità sociale ed educativa.

Nello stesso concetto di valorizzazione sancito dal codice su citato, è implicita, tuttavia, anche un'interpretazione del ruolo a cui sono chiamate le istituzioni culturali quali diffusori di "contenuti", in termini non solo di conoscenze culturali in senso stretto, ma anche di "valori" (etici, sociali, educativi, ecc.) volti al perseguimento di una nuova identità di *welfare* di tipo culturale.

Un'interessante tendenza che negli ultimi anni sta caratterizzando gli studi sul tema riguarda, infatti, la relazione esistente tra arte e cultura da un lato, e benessere e salute dall'altro, da cui si desume il ruolo sempre più rilevante assunto dalle prime nello sviluppo del benessere sociale di un Paese (Sacco, 2017). Si tratta di un tema complesso che sta acquisendo sempre più spazio all'interno dei dibattiti europei in materia di politiche culturali, nell'obiettivo di definire degli interventi di ristrutturazione dei processi di produzione e disseminazione di tipo culturale idonei a rendere i medesimi processi parte integrante del complesso sistema di servizi socio-sanitari predisposti a tutela e sviluppo del benessere collettivo. Al progetto si collega, in pratica, un concetto di salute associato non solo alla mancanza di patologie o difficoltà fisiche, ma anche al raggiungimento di una situazione di armonia superiore tra corpo e mente, in grado di sviluppare la resilienza alle sollecitazioni negative, di tipo patologico o psichico, derivanti dal contesto ambientale. L'implementazione di un simile progetto comporta, tuttavia, la disponibilità di ingenti risorse, in termini non solo di mezzi economico-finanziari, ma anche di competenze multidisciplinari (soprattutto nei campi dell'antropologia, della medicina, delle scienze umane, della psicologia e della sociologia), da impiegare unitariamente nel perseguimento di quel concetto di *welfare* di tipo culturale di cui trattasi. In tal senso, il *cultural welfare* può, quindi, associarsi a un'idea di benessere in chiave olistica, la cui realizzazione si fonda fortemente sulla collaborazione di tutte le organizzazioni culturali, chiamate ad agire secondo uno specifico programma di coinvolgimento integrato (Soter and Andrie, 2015; Napier et al., 2014).

Nella realizzazione di un simile progetto, un ruolo primario spetta certamente ai musei, che, con la valorizzazione del proprio patrimonio,

possono fortemente contribuire a uno sviluppo culturale nel senso socio-antropologico illustrato, promuovendo la diffusione non solo di contenuti e competenze, ma anche di un intero sistema di valori a vantaggio delle diverse categorie sociali. Nel caso specifico dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie, la stessa funzione di valorizzazione deve, però, tener conto degli elementi che contraddistinguono la peculiare mission di tali organizzazioni culturali, rispetto alle quali l'obiettivo ultimo di promuovere lo sviluppo della cultura deve riferirsi alla divulgazione non solo dei contenuti artistici delle opere conservate, ma anche di quella storia ecclesiastica e religiosa di cui tali istituzioni sono depositarie privilegiate (Del Baldo, 2012). Il patrimonio storico-artistico di questi musei deve, in pratica, essere valorizzato anche secondo un senso puramente religioso, volto a diffondere la conoscenza, da un lato, della finalità e della storia specifica delle opere ivi conservate, dall'altro, della loro contestualizzazione nel particolare vissuto sociale e devozionale inerente sia all'epoca della loro realizzazione, che a quella contemporanea².

Nella prospettiva presentata di valorizzazione del patrimonio culturale come azione di perseguimento del *cultural welfare*, l'attività dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie risulta, in particolare, fondamentale per promuovere, a livello sia individuale che collettivo, quella coscienza dei valori insiti nella storia umana e cristiana che concorre al benessere psicofisico nella sua accezione propriamente religiosa di "salus animarum" ("salvezza delle anime"). Approfondendo tale concetto con riferimento specifico ai musei ecclesiastici, può, peraltro, evidenziarsi come i manufatti da questi conservati assumano significato non solo in termini strettamente artistici, ma anche come testimonianza della missione e dell'operato della Chiesa nel tempo, presentandone il ruolo in termini caritatevoli ed educativi nei confronti delle comunità cristiane e non. Le medesime opere sono, del resto, espressione anche dei valori insiti negli artisti che li hanno realizzati, ivi compresa la fede cristiana.

² È, quindi, con riferimento a un siffatto concetto di valorizzazione del patrimonio storico-artistico dei musei religiosi che, nel caso specifico di quelli ecclesiastici, è possibile associare la fruizione di tale patrimonio direttamente alla funzione pastorale della Chiesa (PCBCC, 2001).

4.3. Il coinvolgimento del visitatore nella fruizione del patrimonio museale

La promozione del *cultural welfare* attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale in generale e di quello ecclesiastico in particolare, si scontra, tuttavia, con le criticità tipiche del creare valore da un'attività, qual è appunto quella culturale, che si ispira fortemente anche a logiche di tipo non economico.

Sviluppare i processi aziendali in modo coerente con il raggiungimento della mission museale richiede, infatti, di definire delle pratiche manageriali in grado di coniugare la pur necessaria economicità gestionale, con il raggiungimento del fine sociale, culturale ed eventualmente religioso dell'istituto, promuovendo la fruizione del patrimonio ecclesiastico e della fabbriceria quale fattore di sviluppo per l'organizzazione in sé e per la comunità su cui questa insiste. In altre parole, monitorare i risultati conseguiti nella prospettiva di verificare il raggiungimento della mission museale implica un'indagine che, pur non potendo prescindere da una tradizionale analisi di tipo economico-finanziario, necessita di considerare anche l'efficacia socio-culturale delle attività implementate, soprattutto in termini di valorizzazione del patrimonio culturale gestito, al fine appunto di misurarne l'impatto in termini di sviluppo non solo sociale, ma anche religioso della collettività di riferimento.

Nei musei ecclesiastici e nelle fabbricerie, la sfera socio-culturale deve, in pratica, coniugarsi pienamente sia con quella economica, che con quella religiosa, in modo che il modello gestionale emergente sia quello di un'istituzione «flessibile e dinamica, per il cui sostentamento occorrono meccanismi di sostenibilità economica, attivando sinergie tra poteri civili ed ecclesiastici, unitamente ad iniziative concorrenziali di imprese private e singoli cittadini» (Chenis, 2007, p. 23).

Nel perseguimento della mission di simili istituzioni, il ruolo assunto dai fruitori del servizio culturale assume grandissima rilevanza, posto che la predisposizione interiore del soggetto ricevente rappresenta un requisito fondamentale per la trasmissione e la percezione di “valori” quali quelli religiosi. In tal senso, è quindi auspicabile l'implementazione di “buone pratiche” di valorizzazione del patrimonio culturale di cui trattasi, orientate a promuoverne una fruizione non solo più consapevole, ma anche maggiormente aderente alle aspettative dei visitatori, in modo tale che l'effetto esperienziale della visita effettuata ne risulti amplificato. Tra di esse, il presente contributo indaga, in particolare, l'opportunità di

sviluppare nei musei ecclesiastici e nelle fabbricerie alcune forme di valorizzazione del proprio patrimonio culturale basate su un maggiore coinvolgimento dei visitatori direttamente negli stessi processi di produzione museale.

Tale pratica trova fondamento nel più ampio filone di studi economico-aziendali relativi allo stakeholder *engagement* e allo sviluppo delle relazioni aziendali verso un approccio interattivo, basato, appunto, su un maggiore coinvolgimento dei diversi portatori di interesse (Freeman, 1984; Svendsen, 1998). Si tratta di una prospettiva di indagine dei processi aziendali originariamente correlata al tentativo di risolvere eventuali situazioni di conflitto esistenti tra l'azienda e tali categorie di soggetti, ma che nel tempo ha assunto la valenza di una vera e propria strategia, volta ad accrescere le capacità aziendali di perseguire i propri obiettivi migliorando il rapporto fiduciario stabilito con i diversi stakeholder, orientando i comportamenti di questi ultimi verso dinamiche maggiormente favorevoli alle finalità aziendali, attivando con gli stessi dei processi continui di apprendimento reciproco e, soprattutto, conferendo legittimità all'azione aziendale (vedasi, tra gli altri, Peccei e Guest, 2002; Livesey & Kearins, 2002; Evan e Freeman, 2004; Wheeler & Davies, 2004).

Nelle organizzazioni culturali, simili strategie di coinvolgimento degli stakeholder possono essere idoneamente estese all'intera collettività di riferimento, che è oggi spesso chiamata ad assumere un ruolo maggiormente attivo nella stessa definizione delle attività aziendali. Tale ipotesi si configura nella strategia partecipativa del *community engagement* (Head, 2007; Bowen et al., 2010), che in ambito museale, implica, in pratica, il coinvolgimento diretto della comunità che insiste su un dato territorio nella definizione delle politiche di gestione da attivare per il patrimonio culturale ad esso correlato. Da un punto di vista operativo, un simile processo richiede, in verità, un consistente impiego di risorse, al fine di coordinare l'azione di musei e collettività all'interno di nuovi assetti istituzionali, caratterizzati, appunto, dalla partecipazione diretta della comunità alla definizione dei programmi di conservazione e gestione del patrimonio culturale presente nel territorio di riferimento (Nyangila, 2006). I vantaggi che ne possono derivare sono, tuttavia, molteplici, soprattutto in termini di risorse disponibili, risoluzione di conflitti potenziali e sviluppo di una più forte identità culturale (nonché religiosa, per l'ipotesi in oggetto) nel territorio di riferimento.

Al fine di verificare l'utilità di simili strategie di stakeholder *engagement* nel contesto specifico dei musei ecclesiastici e delle

fabbricerie, in questa sede si è, tuttavia, deciso di focalizzare l'analisi su una categoria di portatori di interesse più ristretta rispetto all'intera collettività di riferimento, ma certamente di grande rilevanza in relazione al perseguimento della mission museale. Ci si riferisce, nello specifico, alla eterogenea categoria dei visitatori, a cui si correla direttamente l'obiettivo in questa sede perseguito di indagare l'opportunità di definire specifiche forme di partecipazione, riservate, appunto, ai fruitori dei servizi culturali (Giorgino, 2016).

Punto di partenza di una simile indagine è l'identificazione delle diverse modalità in cui è possibile vivere una specifica esperienza culturale, differenziabili in base al grado di partecipazione ad esse sottostante. In letteratura, sono stati identificati soprattutto tre diversi livelli di coinvolgimento dei fruitori di un servizio culturale, di seguito presentati secondo un ordine crescente del grado di partecipazione ad essi correlato (McCarthy et al., 2001, p. 6):

- 1) la prima ipotesi si configura nella semplice visione o nel puro ascolto “a distanza” di contenuti culturali diffusi tramite piattaforme televisive e/o informatiche;
- 2) la seconda si riferisce alla visione o all'ascolto di analoghi contenuti culturali ma “in presenza”, come accade in caso di partecipazione ad una visita museale o qualora si assista ad uno spettacolo teatrale;
- 3) la terza e ultima ipotesi si correla, invece, all'assunzione di un ruolo maggiormente “attivo” da parte dell'utente finale, che diventa, in pratica, direttamente coinvolto nella realizzazione dello stesso servizio culturale fruito.

In base alla classificazione proposta, l'ultima ipotesi dovrebbe, quindi, correlarsi ad una naturale evoluzione del modello di partecipazione museale che potrebbe definirsi tradizionale (il secondo citato), il quale, pur contando sul contatto diretto con i fruitori del servizio culturale proposto, risulta poco incline a promuovere con essi una comunicazione dialogica che ne favorisca il cambiamento comportamentale (Davies et al., 2009; Lundgren et al., 2019)³. Nelle istituzioni museali, il sistema di comunicazione che potrebbe dirsi convenzionale è, infatti, basato su una logica di trasmissione delle informazioni di tipo “one-way”, secondo la quale i visitatori sono i passivi destinatari di contenuti culturali diffusi mediante l'utilizzo di supporti informativi di vario tipo (es., pannelli di testo accostati alle opere esposte) disseminati lungo il percorso della visita. In termini di efficacia

³ Per un ulteriore approfondimento del concetto di comunicazione dialogica in ambito museale si confronti il capitolo 8. del presente volume.

del processo di apprendimento innescato, un simile modello di comunicazione risulta, però, certamente meno valido di quello, indicato come “*two-way*”, basato sull’attivazione di un vero e proprio dialogo con i visitatori, idoneo non solo a trasmettere cultura, ma anche a crearne di nuova direttamente nel pubblico coinvolto (Bucchi, 2008). È in questa prospettiva che, ad esempio, in alcuni musei scientifici si è sperimentata l’opportunità di organizzare degli eventi di incontro e conversazione con gli scienziati promotori dei contenuti culturali proposti nella mostra, secondo l’idea di sviluppare dei veri e propri *science café* in cui la conoscenza non fosse solo condivisa, ma anche co-creata da ricercatori e pubblico partecipante (Dallas, 2006, Lin, 2007).

Quella citata rappresenta, tuttavia, solo un’ipotesi delle diverse strategie che potrebbero essere implementate nella prospettiva di coinvolgere i visitatori nei processi di produzione museale. Negli studi aziendali, tale ipotesi si associa direttamente al concetto di co-produzione, inteso, appunto, quale meccanismo di maggiore accostamento del ruolo ricoperto dal produttore a quello del consumatore, per rendere quest’ultimo direttamente partecipe del processo di realizzazione del bene o servizio a lui stesso destinato (Ostrom, 1972; Ostrom et al., 1978)⁴. In generale, il coinvolgimento del consumatore può verificarsi in qualunque momento del processo di produzione, ivi incluse la fase iniziale di pianificazione dell’attività produttiva e quella finale di trasferimento del bene o servizio realizzato (Bovaird, 2007; Pestoff et al., 2006).

In ambito culturale, tale tematica è stata già oggetto di analisi soprattutto come strategia utile alla creazione di “valore culturale”, da intendersi quale meccanismo di coinvolgimento della sfera emotiva ed “intrinseca” dei visitatori, utile a potenziare gli effetti benefici della esperienza culturale vissuta e ad accrescere, così, l’efficacia della gestione aziendale in termini di valorizzazione del patrimonio culturale (Throsby, 2001; Mason, 2002; Holden, 2006). Gli elementi di incertezza rispetto a tale ambito di studio sono, tuttavia, ancora numerosi, a partire dalla stessa interpretazione del concetto di co-produzione, che, soprattutto in ambito culturale, può includere uno spettro ampio ed eterogeneo di attività sviluppabili a livello individuale o collettivo lungo l’intero processo di realizzazione del servizio culturale (Brudney e England, 1983; Mulhearn, 2008). Ulteriori approfondimenti si rendono, quindi, necessari sia rispetto alle generali

⁴ Nella sua definizione originaria, il concetto di *co-production* si associa, nello specifico, a quel “process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not “in” the same organization” (Ostrom, 1996, p.1073).

dinamiche di coinvolgimento dei visitatori museali, che con riferimento specifico all'ipotesi qui considerata dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie, le cui citate peculiarità in termini di mission perseguita possono contribuire ad una diversa connotazione delle strategie di cui trattasi.

4.4. La definizione di museo “partecipato”

4.4.1. Le pratiche di coinvolgimento dei visitatori

Come evidenziato, l'idea retrostante alla definizione di un museo “partecipato” si lega fundamentalmente alla necessità di superare il modello di visita ai musei di tipo tradizionale, per lo più legato alla trasmissione unilaterale di contenuti informativi erogati dall'istituzione culturale senza alcuna considerazione del diverso profilo (soprattutto in termini di *background* formativo ed interessi) dei visitatori che ne sono i destinatari. Questo modello è stato ritenuto a lungo quello maggiormente idoneo a strutturare una visita museale, in quanto mira a diffondere contenuti culturali a vantaggio indistinto dei visitatori, nell'idea di riuscire a garantire loro un'esperienza di pari livello mantenendo il controllo istituzionale del servizio culturale e tutelando l'“autorità sociale” dei musei (McLean, 2007, p. 8), particolarmente sentita in quelli religiosi. Sempre meno adatto a soddisfare le variegate esigenze di una collettività in forte evoluzione per le riflessioni di cui sopra, questo modello può allora essere sostituito da un diverso concetto di visita museale che “dia voce” agli stessi visitatori, ottenendo così una maggiore differenziazione dell'esperienza culturale vissuta (McLean e Pollock, 2007).

Con tale finalità, è innanzitutto opportuno tracciare le fasi costitutive del processo di produzione in ambito museale, al fine di associare ad esse delle possibili pratiche di coinvolgimento dei visitatori adottabili dai musei ecclesiastici e dalle fabbricerie. Ricorrendo al modello di Davies (2010, p. 308), concettualizzato con riferimento alla realizzazione di una mostra, è possibile identificare i sei elementi costitutivi del processo di produzione ad essa sottostante, rispettivamente corrispondenti a:

- la definizione dell'idea iniziale;
- la realizzazione della funzione di amministrazione e controllo;
- la progettazione della mostra in relazione a spazi e strutture a disposizione;
- la comprensione e attrazione dei visitatori potenziali;

- lo sviluppo delle funzioni curatoriali sul patrimonio culturale in esibizione;
- l'organizzazione di eventi ed attività da associare alla visita.

Alcune delle fasi citate si succedono certamente secondo un preciso ordine logico, ma nel complesso il processo di produzione che ne deriva non è lineare, posta l'interrelazione multipla esistente tra le varie fasi indicate anche in base a come queste sono strutturate e al diverso numero o tipologia di soggetti coinvolti nella loro realizzazione. In merito a ciascuna di esse, può emergere, anzi, una difficoltà operativa già nel tracciare l'esatto confine di separazione tra produttore e consumatore del servizio culturale proposto, avvalorando l'ipotesi qui sostenuta della possibilità di realizzare un vero e proprio processo di co-produzione museale (Stephens et al., 2008). In tal senso, occorre quindi identificare, per i musei ecclesiastici e le fabbricerie, delle ipotesi specifiche di coinvolgimento dei visitatori, che possano rafforzare il ruolo almeno in alcune delle fasi operative su identificate.

In linea generale, gli elementi che concorrono all'efficace definizione di un processo di co-produzione includono essenzialmente: la disponibilità di tecnologie appropriate a favorire la collaborazione tra produttori e consumatori (attuali e potenziali), l'esistenza di un accordo chiaro (seppure implicito) in merito ai rispettivi ruoli e ai poteri decisionali detenuti, la condivisione tra le parti di fiducia e impegno reciproco, lo sviluppo di incentivi e stimoli alla cooperazione (Ostrom, 1996). Sulla base di questo presupposto, è, quindi, possibile proporre anche per i musei ecclesiastici e le fabbricerie un modello organizzativo "partecipato" (Simon, 2010), in cui siano previste diverse possibilità di coinvolgimento dei visitatori con l'idea di indurli a dare spazio al proprio potenziale creativo e ad aggiungere alla visita museale dei contenuti personali col supporto di strutture precostituite, anche collaborando con gli altri visitatori, oltre che con gli organi istituzionali.

Rispetto a tale finalità, sarebbe opportuno ripensare innanzitutto all'obiettivo ultimo della visita organizzata, che dovrebbe strutturarsi secondo un approccio maggiormente incentrato sui visitatori e le relative aspettative in merito alla stessa visita museale (Simon, 2010, p. 34), piuttosto che sull'intenzione precostituita dell'istituzione gestrice. Quanto detto richiede, da un lato, la necessità di definire degli strumenti di raccolta delle informazioni utili a categorizzare i visitatori e, dall'altro, l'opportunità di prevedere delle possibilità di differenziazione della visita museale in relazione al diverso "profilo utente" tracciato (Antoniou et al., 2016). In

merito al primo punto, sono certamente utili le informazioni relative alle precedenti esperienze culturali vissute (altri musei visitati, tempo investito, spese sostenute, ecc.), ma anche quelle più incentrate su gusti e interessi dei visitatori, per connotare le quali potrebbe essere di grande utilità definire un meccanismo che permetta a ciascun visitatore di selezionare il personaggio che si riconosce come più affine a sé tra quelli raffigurati nelle vicende storico-religiose rappresentate nelle opere del museo (Roussou et al., 2017). In tal modo, è possibile non solo avere informazioni utili a tracciare i profili di cui sopra tutelando la privacy dei visitatori, ma si ottiene anche il vantaggio indiretto di rendere meno distante e più contemporanea la sacra narrazione presente nelle opere esposte.

Un ruolo fondamentale è assunto in questo processo da dipendenti e volontari del museo ecclesiastico o della fabbriceria che costituiscono lo staff di *front-line*, i quali hanno certamente per primi la possibilità di recepire le diverse esigenze dei visitatori e possono a loro volta sentirsi coinvolti da un progetto organizzativo più ampio che ne valorizzi il ruolo all'interno dell'istituzione (Simon, 2010, p. 55). È chiaro, del resto, che la raccolta delle informazioni di cui trattasi comporti un diretto investimento di risorse, soprattutto in termini di tempo da parte dei visitatori e di mezzi finanziari da parte dell'istituzione museale, ma deve intendersi quale strategia necessaria allo sviluppo tra le parti di una interazione idonea a recare maggiori benefici per entrambe.

Passaggio successivo perché ciò possa verificarsi è, come anticipato, l'utilizzo delle informazioni raccolte per personalizzare la visita presso il museo, in modo da renderla più rispondente a specifici interessi e necessità dei diversi visitatori museali. A tal fine, è necessario definire sia degli spazi di interazione con gli utenti, che una diversificazione dei programmi culturali proposti, in modo da adattarne i contenuti non solo al variare dei visitatori, ma anche alla loro evoluzione nel tempo come diretta conseguenza della stessa azione museale (Lundgren et al., 2019; Simon, 2010, p. 58). In merito a quest'ultimo punto, una strategia adottabile è certamente quella di associare a ciascuna opera esposta una serie di contenuti correlati (ad esempio, interpretazioni letterarie della scena sacra rappresentata, ricostruzioni storiche dell'epoca di riferimento della stessa, racconti di storie basate sui personaggi rappresentati, ecc.), tra cui sia possibile selezionare quelli di maggiore interesse. La presentazione dei diversi contenuti può avvenire mediante l'ausilio di strumenti informatici (come tablet e sistemi audio), che potrebbero persino prevedere un

automatico suggerimento dei contenuti di maggiore interesse proprio sulla base delle informazioni di “profilo” raccolte in precedenza.

Il livello di coinvolgimento del visitatore si può, tuttavia, spingere ben oltre lo scambio di informazioni e la personalizzazione dei contenuti proposti, arrivando a definire meccanismi di vera e propria co-produzione della visita museale con la predisposizione di “piattaforme”, più o meno tecnologiche, idonee ad accogliere l’inserimento di nuovi contenuti da parte degli stessi visitatori museali (Bonis et al. 2009). La generazione di nuova conoscenza può, peraltro, essere raggiunta non solo per via individuale, ma anche incentivando tra i visitatori la collaborazione e il confronto, al fine di ottenere un effetto moltiplicatore dell’esperienza museale.

Ricorrendo al *framework* proposto da Davies et al., (2013, p. 351), può, in definitiva, sostenersi la necessità che nei musei ecclesiastici e nelle fabbricerie si superi la prospettiva di un’istituzione elitaria e dedita alle sole esigenze dei propri sostenitori (es. donatori e volontari) o di categorie privilegiate di utenti e destinatari della cultura divulgata (es. ricercatori e professionisti della cultura), come rispettivamente previsto nelle ipotesi di museo “club” e museo “tempio” proposte nel modello. Rispetto alla mission perseguita, certamente più idonee appaiono, invece, la concettualizzazione di un museo ecclesiastico o di una fabbriceria con un forte interesse verso le esigenze dei propri visitatori (da attrarre e soddisfare in qualità di clienti per il servizio apprestato) e, ancor più, quella di un museo “forum” orientato a sviluppare *cultural welfare* e acquisire i valori cristiani divulgati attraverso il dibattito e la creazione di nuovi significati dalle collezioni esposte⁵. In tal senso, di particolare utilità può essere, quindi, anche l’inserimento nella visita di attività collaterali (come spettacoli teatrali, intrattenimenti musicali o conferenze tematiche) idonee a stimolare l’interazione tra i visitatori e tra questi e l’istituzione secondo la prospettiva qui indagata.

4.4.2. La valutazione dei risultati

L’adozione di simili pratiche di coinvolgimento dei visitatori all’interno dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie si correla, come premesso, a un

⁵ Secondo il *Museums Values Framework* teorizzato da Davies et al. (2013, p. 353), il museo “forum” è, in particolare, quello la cui priorità è “to benefit society and individual well-being, which it seeks to achieve by encouraging debate and helping visitors to understand their place in the world. In the forum mode, a museum is actively contributing to civic society by becoming a shared depository”, in cui “visitors are encouraged to get involved in creating meaning from the collections”.

vero e proprio investimento di risorse, necessitando, pertanto, anche di un'accurata valutazione dei risultati conseguiti al fine di monitorare la validità della strategia implementata.

A tal fine, è opportuno identificare, in particolare, sia degli indicatori di efficienza gestionale, che correlino gli *output* realizzati agli investimenti effettuati, che degli indicatori di efficacia sociale o di *outcome* che analizzino l'impatto prodotto dall'attività museale sui soggetti beneficiari (Mussari, 2001)⁶.

In merito al primo punto, è possibile utilizzare i tradizionali indicatori di efficienza proposti dalla letteratura correlando le risorse investite allo specifico output di cui trattasi, rappresentato essenzialmente dal numero di visitatori e di servizi museali erogati. Gli indicatori di *outcome*, invece, dovrebbero più correttamente riportare quantità e tipologia delle iniziative di coinvolgimento realizzate, ai risultati conseguiti soprattutto in termini di mission perseguita e di valore culturale prodotto secondo l'accezione di cui sopra. In tal senso, occorre definire, anche per le tipologie di musei di cui trattasi, un cruscotto di *Cultural Performance Indicator* (Giorgino, 2016, p. 25), che fornisca una misura dell'impatto prodotto dalla visita museale sulla sfera emotiva e personale dei visitatori, fino a influenzarne i comportamenti futuri.

In generale, l'efficacia di tali pratiche di coinvolgimento si collega direttamente alla capacità dell'istituzione di ottenere dai propri visitatori i *feedback* sperati in termini di numero di interazioni attivate e di quantità e livello di nuovi contenuti prodotti. Inoltre, è possibile identificare dei parametri di impatto della visita a livello individuale, collettivo e "intrinseco" (Ratti, 2015, p. 25). Gli indicatori di impatto individuale sono quelli maggiormente correlati all'obiettivo di *cultural welfare* citato, riferendosi alle conseguenze della visita museale in termini di benessere e felicità del visitatore, anche in relazione agli effetti generati in termini di sviluppo personale ed educativo. Gli indicatori di impatto collettivo sono, invece, direttamente correlati al livello di socializzazione ed interazione stimolato sia tra i visitatori, che tra questi e l'istituzione museale, da cui deriva lo sviluppo di un'identità condivisa. In ultimo, gli indicatori di impatto "intrinseco" sono quelli inerenti al valore della visita nel suo diretto ambito artistico, da interpretarsi, per il caso di un museo ecclesiastico o di

⁶ Per un approfondimento sulle diverse tipologie di indicatori e sulla misurazione delle performance nel particolare ambito museale di cui trattasi, si rinvia al capitolo 7. (Parte I) del presente volume.

fabbriceria di cui trattasi, anche in relazione alla correlata finalità di trasmissione di valori religiosi.

È chiaro che la misurazione di simili indicatori richiede ancora una volta il diretto coinvolgimento degli stessi visitatori che, con modalità e strumentazioni differenti (es. interviste dirette, questionari di *customer satisfaction*, ecc.), possono attivare un circolo virtuoso contribuendo a generare quell'ampliamento di conoscenza su cui si fonda l'intero modello del museo "partecipato" (Meijer, 2011)⁷.

4.5. L'analisi di un case study: il Museo dell'Opera e il Complesso monumentale della Cattedrale di Siena

Seguendo l'approccio del *case study* come ipotesi "esplorativa" del modello partecipato proposto (Yin, 1994; Stake, 1995), si presenta di seguito l'analisi di una realtà museale certamente di grande prestigio nel panorama delle fabbricerie. Ci si riferisce, nello specifico, al complesso monumentale della Cattedrale di Siena che include il Museo dell'Opera di Siena oltre alla Libreria Piccolomini, alla "Porta del Cielo", alla Cripta e al Battistero.

Come le altre fabbricerie, quella di Siena è regolamentata dall'art. 72 della l. n. 222/1985 e dagli articoli dal 35 al 41 del d.p.r. n. 33/1987. È gestita da un consiglio di amministrazione composto da laici e da ecclesiastici, demandato alla valorizzazione e alla manutenzione del Duomo utilizzando i proventi derivanti dalla stessa gestione di tale patrimonio, ma senza ingerenza sui servizi di culto ivi erogati⁸.

Fonti informative del presente studio sono sia alcuni documenti divulgativi redatti dalla fabbriceria (es., il "bilancio 2019") e dal sito web del complesso monumentale, sia i risultati emersi dall'intervista effettuata ad alcuni componenti degli organi direttivi della stessa fabbriceria⁹.

⁷ Su tale punto e, in particolare, sulle potenzialità dell'interazione museo-visitatori si confronti anche il capitolo 3. del presente volume.

⁸ Per approfondimenti su definizione e peculiarità gestionali delle fabbricerie, si confronti il capitolo 1. del presente volume.

⁹ Con riferimento all'attività di raccolta dei dati effettuata, l'Autore desidera, in particolare, ringraziare, per il prezioso supporto fornito, il Dott. Guido Pratesi, attuale Rettore dell'Opera della Metropolitana di Siena, l'Arch. Edoardo Milesi, componente dell'attuale consiglio di amministrazione della medesima fabbriceria, e il Dott. Stefano Di Bello, Art Project Manager di Opera Laboratori Fiorentini s.p.a.

Come evidenziato, tale complesso monumentale include, in particolare, il Museo dell'Opera di Siena, inserito negli ambienti ricavati all'interno delle prime tre campate del cosiddetto Duomo Nuovo¹⁰. Il museo fu istituito nel 1869 con il consenso del Ministero della Pubblica Istruzione. Si sviluppa su tre piani con l'esposizione di diverse opere di grande prestigio, tra cui si distinguono le statue del Trecento di Giovanni Pisano, che provengono dalla facciata della Cattedrale, e la Maestà di Duccio di Buoninsegna, che costituisce un capolavoro dell'arte pittorica italiana del medesimo periodo. Non è, del resto, infrequente che nei Musei delle Cattedrali trovino collocazione, per ragioni di conservazione, delle opere artistiche originariamente prodotte per la facciata o le loggette della Chiesa. Nello stesso museo, sono comunque esposte numerose altre opere, tra cui si citano, in particolare, i diversi dipinti su tavola e tela, sempre di soggetto sacro, la cui esposizione è articolata in alcune sale tematiche come la "Sala del Tesoro", dove trovano collocazione numerose suppellettili legate alla liturgia sacra (quali calici e reliquiari).

In merito alla prospettiva qui indagata di rilevare eventuali pratiche di coinvolgimento dei visitatori realizzate dal museo per rafforzare il perseguimento della propria mission, occorre *in primis* citare quanto riportato in un documento di rendicontazione dell'istituto ("bilancio 2019") in merito alla realizzazione di iniziative che "si inseriscono in questa linea di sensibilità verso il senso religioso dei monumenti nel tentativo di rendere più *partecipati* questi caratteri"¹¹. Il riferimento temporale dell'analisi è rappresentato dal triennio di attività 2016-2018 del consiglio di amministrazione di Opera della Metropolitana di Siena, la fabbriceria onlus che gestisce il complesso monumentale della Cattedrale di Siena, al fine di porre in correlazione i risultati del periodo con le strategie sviluppate in termini di coinvolgimento dei visitatori. Si precisa, al riguardo, che quelle relative al Museo dell'Opera sono inevitabilmente inserite nel piano strategico dell'intera fabbriceria, la cui forma istituzionale si lega ad un costante impegno per «mantenere vivo e, per quanto possibile, inalterato il legame imprescindibile tra l'opera d'arte e la sua collocazione originaria e

¹⁰ Il Duomo Nuovo rappresenta la struttura alla destra della Cattedrale, i cui lavori di costruzione, avviati nel 1339, furono interrotti nel 1348 a causa della peste che colpì la città di Siena in quegli anni.

¹¹ Il documento di rendicontazione di cui trattasi, denominato "bilancio 2019", è curato dalla Opera della Metropolitana Onlus e contiene il consuntivo di alcuni dati economico-finanziari, ma soprattutto il riepilogo di tutte le attività sviluppate dagli organi gestori all'interno del Museo dell'Opera e del complesso monumentale della Cattedrale di Siena nel periodo 2016-2018.

quindi tra la Cattedrale e il suo museo» (De Felice, 2007, p. 115). Nella definizione e realizzazione di simili strategie, un ruolo di primo piano è stato, inoltre, rivestito dalla società Opera Laboratori Fiorentini S.p.a. del Gruppo Civita con cui l'Opera della Metropolitana ha sottoscritto nel 2011 (prorogandolo fino a fine 2023) un contratto di appalto dei servizi di accoglienza, sorveglianza ed altri servizi di gestione sul complesso monumentale.

Nell'ambito delle decisioni assunte in tal senso nel periodo di analisi, si cita innanzitutto quella orientata ad attivare l'interazione con i visitatori ancora prima dell'ingresso al Museo, grazie all'attività del personale di *front-line* dell'istituzione, preposto a utilizzare al meglio i tempi di attesa all'esterno della struttura per fornire le prime informazioni sulle diverse tipologie di visita e i servizi aggiuntivi proposti, in modo da agevolare la selezione di quelli di proprio interesse. Il momento successivo della bigliettazione è stato poi pensato come un vero e proprio servizio di accoglienza, in cui fornire le strumentazioni proposte per personalizzare la visita: mappe e dépliant in varie lingue, ma anche audioguide o tablet, utili a fornire un supporto multimediale al tour da sviluppare all'interno della struttura. Per il periodo di riferimento, l'attenzione alle diverse esigenze dei visitatori risulta evidente anche dalla realizzazione di alcune iniziative collaterali quale l'"Opa Kids", che intendeva proporre una visione del "complesso museale con gli occhi dei bambini".

Nella prospettiva di stimolare l'interattività con i visitatori sia attuali che potenziali del Museo sono stati, poi, definiti sia il sito web della fabbrica, che la rete parallela di social network attivata (Facebook, Twitter e Instagram), la quale "si sviluppa grazie ad uno dei valori alla base della società di oggi: la *condivisione*" (tratto dal documento "bilancio 2019") e intende creare un'occasione di dibattito e divulgazione dei luoghi e della storia del complesso museale. Per ogni informazione sul Museo che vi viene inserita, è infatti possibile rilevare l'elevato numero (spesso di diverse migliaia) di "persone raggiunte" e la discussione attivata attorno alla notizia in termini di numero di reazioni sintetiche (cioè di simboli che esprimono l'apprezzamento o meno sulla notizia in oggetto), di "commenti" inseriti e di "condivisioni" effettuate dagli utenti del social network, a vario modo interpretabili come interesse ad accendere un confronto sulle iniziative del Museo.

Diverse sono, poi, le proposte artistiche che nel triennio considerato sono state sviluppate nei luoghi del complesso museale e in quelli antistanti alla piazza del Duomo al fine di potenziare l'effetto esperienziale della

visita. Tra le altre, occorre citare, innanzitutto, l'inserimento dei concerti del Coro della Cattedrale di Siena, costituito nel settembre 2016 con l'idea di creare un complesso artistico stabile e dedicato all'esecuzione del repertorio liturgico, anch'esso a supporto della divulgazione della cultura sacra. Parimenti importanti sono stati poi i diversi eventi di approfondimento critico e di studio che sono stati organizzati nello stesso periodo, con la realizzazione di alcune conferenze, i cui relatori hanno illustrato artisti e periodi storici che hanno segnato l'attività del Museo e che sono stati contraddistinti da una grande presenza di pubblico.

Altre iniziative sono state, invece, realizzate nell'obiettivo di associare al sentimento devozionale che è insito nelle opere esposte nel Museo, quello maggiormente civile e artistico della città di Siena, al fine di favorire la socializzazione e la diffusione di un senso comune di "appartenenza" alla città nei cittadini senesi e non solo. Pur non potendosi configurare propriamente in una strategia di *community engagement* come in precedenza definita, tali iniziative si proponevano, comunque, di "avvicinare" il complesso monumentale della Cattedrale di Siena alla propria collettività, accrescendone il grado di consapevolezza in merito all'importanza e al valore del patrimonio culturale del proprio territorio. Ne è stata un esempio l'iniziativa della "Divina Bellezza", realizzata nello spazio antistante al Museo, che sfruttava tecnologie di videoproiezione su grande scala e dall'elevato impatto coinvolgente, per rappresentare in modo artistico e fortemente emozionale le attività dei "senesi operosi" del 1300.

Delle tecnologie utili a potenziare l'effetto esperienziale della visita sono state, peraltro, adottate anche in relazione ad altri percorsi della stessa visita all'interno del complesso museale, come avvenuto in occasione dell'iniziativa del 2018 "In Lucem Veniet", consistente in una mirabile installazione luminosa che valorizzava in modo assolutamente inedito e di grande impatto emotivo sia la facciata, che l'interno della Cattedrale. L'iniziativa ha registrato un grandissimo favore del pubblico, evidenziato anche da un incremento di quasi il 10% nel numero dei visitatori registrati nel periodo di accensione dell'installazione luminosa rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente.

In generale, è comunque opportuno rilevare come le citate strategie di coinvolgimento dei visitatori sviluppate nella gestione del Museo dell'Opera e dell'intero complesso monumentale della Cattedrale di Siena abbiano certamente riscontrato effetti molto positivi in termini di efficienza gestionale. Ne sono evidenza principale i dati relativi al fatturato da bigliettazione che costituisce l'unica fonte delle risorse utilizzate per il

perseguimento degli scopi sociali della fabbrica e, quindi, anche del museo. Si tratta, infatti, di risultati molto positivi che, a parte una leggera flessione nel 2017, rilevano comunque un generale *trend* di crescita, soprattutto con riferimento all'ultimo anno del triennio, in cui si sono concentrate molte delle iniziative sopra citate.

Tabella: Fatturato da bigliettazione

	2015	2016	2017	2018
Fatturato	6.606.770,00	6.948.294,50	6.760.065,00	8.126.980,50
Var. %		+5,17	-2,71	+20,22

(Fonte: nostra rielaborazione dal documento "bilancio 2019")

4.6. Considerazioni conclusive

Il presente contributo intendeva indagare le strategie di coinvolgimento dei visitatori museali nel duplice intento di proporre un modello di museo "partecipato" per l'ipotesi specifica dei musei ecclesiastici e delle fabbricere, cercando altresì di testare l'utilità di un simile modello rispetto al perseguimento dell'obiettivo finale di valorizzare il patrimonio storico-artistico gestito da tali istituzioni.

Rispetto al primo punto, l'analisi sviluppata sulla letteratura in tema di strategie di coinvolgimento degli stakeholder e soprattutto su una categoria di soggetti certamente di primaria importanza per ogni museo qual è quella dei visitatori, ha consentito di ricostruire le pratiche adottabili dalle tipologie museali di cui trattasi per rendere la visita presso la propria struttura maggiormente "partecipata" (Simon, 2010). A tal riguardo, si è, in particolare, rilevato come il coinvolgimento dei visitatori nei processi di produzione museale possa essere sviluppato secondo strategie e livelli molto diversi, che possono includere la diversificazione della visita secondo il "profilo utente" tracciato (Antoniou et al., 2016) o persino la possibilità di inserire nella visita dei nuovi contenuti ad opera degli stessi visitatori secondo meccanismi di vera e propria co-produzione in ambito culturale (Ostrom, 1972; Bonis et al., 2009). In tal senso, si è tra l'altro rilevata la possibilità di adottare anche nei musei ecclesiastici e in quelli delle fabbricere alcune pratiche idonee ad attivare il dibattito tra i visitatori sui valori artistici e religiosi di cui sono implicite divulgatrici le opere ivi esposte, accogliendo anche per queste tipologie museali l'ipotesi formulata di museo "forum" (Davies et al., 2013).

In merito, invece, al secondo obiettivo perseguito di testare la validità di un simile modello in un caso studio esplorativo (Yin 1994, Stake, 1995), la ricerca si è soffermata sull'analisi delle pratiche di coinvolgimento dei visitatori attivate dal Museo dell'Opera e dal più ampio complesso museale della Cattedrale di Siena, che nell'ultimo triennio ha promosso numerose iniziative utili ad accrescere il livello di partecipazione dei propri visitatori. In tal senso, sono, in particolare, emerse le strategie attivate dal management della fabbrica e dalla società Opera Laboratori Fiorentini s.p.a. che ne ha assunto in appalto i servizi di accoglienza e promozione, in merito soprattutto:

- al maggiore ruolo attribuito al personale di *front-line* dell'istituto nel sostenere il “contatto” con i visitatori;
- alla predisposizione di alcuni sistemi di personalizzazione della visita museale (es., tablet, dépliant, ecc.);
- alla promozione di numerose iniziative culturali collaterali alla visita in sé (es., concerti, conferenze, ecc.);
- all'utilizzo di tecnologie idonee ad amplificare l'impatto emotivo della visita;
- all'attivazione di alcuni strumenti di discussione e confronto sulle opere del museo, per lo più basati sull'utilizzo dei principali canali di social network.

In termini di risultati conseguiti, la strategia sviluppata è apparsa certamente valida rispetto al perseguimento dell'obiettivo generale di rafforzare la valorizzazione del patrimonio gestito, come evidenziato, innanzitutto, dal forte incremento registrato nelle presenze alla fabbrica e agli eventi collaterali organizzati. A quanto detto, si associ l'elevato numero di “condivisioni” e discussioni sul patrimonio del museo e del complesso monumentale della Cattedrale di Siena attivate negli ultimi anni nei canali *social* istituiti, dove è possibile rilevare anche diversi commenti positivi espressi dal pubblico su visita ed eventi collaterali. In tal senso, potrebbe, tuttavia, risultare utile anche l'adozione di meccanismi di coinvolgimento basati sulla raccolta diretta di un feedback da parte dei visitatori (in forma di *survey* o questionari da distribuire nel corso della visita), che permetterebbero di migliorare la personalizzazione della visita museale e, in generale, di aumentare la base informativa a disposizione del management per definire il piano strategico aziendale.

Riferimenti bibliografici

- Antoniou A., Katifori A., Roussou M., Vayanou M., Karvounis M., Kyriakidi M., Pujol-Tost L. (2016), "Capturing the Visitor Profile for a Personalized Mobile Museum Experience: an Indirect Approach", in *Proceedings of the 24th ACM Conference on User Modeling, Adaptation and Personalisation* (consultabile al link: <http://eprints.gla.ac.uk/143234/1/143234.pdf> - accesso del 13 dicembre 2019).
- Bonis B., Stamos J., Vosinakis S., Andreou I., Panayiotopoulos, T. (2009), "A platform for virtual museums with personalized content", *Multimedia tools and applications*, 42(2), pp. 139-159.
- Bovaird T. (2007), "Beyond engagement and participation: user and community co-production of public services", *Public Administration Review*, 67(5), pp. 846-860.
- Bowen F., Newenham-Kahindi A., Herremans I. (2010), "When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy", *Journal of Business Ethics*, 95(2), pp. 297-318.
- Brudney J.L., England E.R. (1983), "Towards a definition of the coproduction concept", *Public Administration Review*, 43(1), pp. 59-65.
- Bucchi M. (2008), "Of deficits, deviations and dialogues: theories of public communication of science", in M. Bucchi, B. Trench (a cura di), *Handbook of Public Communication of Science and Technology*, Routledge, London (UK) e New York (USA), pp. 57-76.
- Catturi G. (2019), *Principi di Economia Aziendale* (Sesta edizione), Cedam, Padova.
- Chenis C. Mons. (2007), Il Museo Ecclesiastico non-museo. Luogo estetico della tradizione, in V. De Rubertis V., C. Tatta (a cura di), *Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria*, Alsaba Grafiche, Siena, pp. 23-41.
- Dallas D. (2006), "Café Scientifique — Déjà Vu", *Cell*, 126(2), pp. 227-229.
- Davies S.M. (2010), "The co-production of temporary museum exhibitions", *Museum Management and Curatorship*, 25(3), pp. 305-321.
- Davies S.M., Paton R., O'Sullivan T.J. (2013), "The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums", *Museum Management and Curatorship*, 28(4), pp. 345-361.
- Davies S., McCallie E., Simonsson E., Lehr J.L., Duensing S. (2009), "Discussing dialogue: perspectives on the value of science dialogue events that do not inform policy", *Public Understanding of Science*, 18(3), pp. 338-353.
- De Felice G. (2007), "Rapporti/Sinergie tra le fabbricere e i Musei Ecclesiastici", in V. De Rubertis, C. Tatta (a cura di), *Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria*, Alsaba Grafiche, Siena, pp. 114-119.
- Del Baldo M. (2012), "La valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico. Un'esperienza marchigiana: il Museo Diocesano di Pesaro", *Il Capitale Culturale*, IV, pp. 69-118.

- Evan W.M., Freeman R.E. (2004), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in T.L. Beauchamp, N. Bowie (a cura di), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), pp. 75-93.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach* (ed. 2010), Cambridge University Press, New York.
- 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.
- Head B.W. (2007), "Community Engagement: Participation on Whose Terms?", *Australian Journal of Political Science*, 42(3), pp. 441-454.
- Holden J. (2006), *Cultural value and the crisis of legitimacy: why culture needs a democratic mandate*, DEMOS (London).
- Hooper-Greenhill E. (1992), *Museums and the Shaping of Knowledge*, Routledge, London.
- Lin S. (2007), "The interactive aquarium: evaluating the effectiveness of interactive interfaces in an aquarium visit", *The Journal of young Investigators*, 17(2), p. 30.
- Livesey S.M., Kearins K. (2002), "Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell", *Organization & Environment*, 15(3), pp. 233-258.
- Lundgren L., Stofer K., Dunckel B., Krieger J., Lange M., James V. (2019), "Panel-based exhibit using participatory design elements may motivate behavior change", *Journal of Science Communication*, 18(2), A03, pp. 1-18.
- Mason R. (2002), "Assessing values in conservation planning: methodological issues and choices", in M. de la Torre (ed.), *Assessing the values of cultural heritage: research report*, The Getty Conservation Institute, Los Angeles, pp. 5-30.
- McCarthy K.F., Ondaatje E.H., Zakaras L. (2001), *Guide to the Literature on Participation in the Arts* (No. DRU-2308-WRDF), Rand Corp Santa Monica Ca.
- McLean K. (2007), "Surviving in two-way traffic", in K. McLean, W. Pollock (eds.), *Visitor voices in museum exhibitions*, Association of Science-Technology Centers, Washington DC, pp. 8-13.
- McLean K., Pollock W. (eds.) (2007), *Visitor Voices in Museum Exhibitions*, Association of Science-Technology Centres, Washington DC.
- Mulhearn D. (2008), "Joint accounts", *Museums Journal*, 108(9), pp. 22-25.
- Mussari R. (2001), *Manuale operative per il controllo di gestione*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- Napier A.D., Ancarno C., Butler B., Calabrese J., Chater A., Chatterjee H., ..., Macdonald A. (2014), "Culture and health", *The Lancet*, 384(9954), pp. 1607-1639.
- Nyangila J.M. (2006), "Museums and community involvement: A case study of community collaborative initiatives-National Museums of Kenya", in *INTERCOM Conference paper*, consultabile al link <https://pdfs.semanticscholar.org/f413/dcd6f3da4db682c1a630f1d96b50fe0e6e>

- c6.pdf (accesso del 5 giugno 2020).
- Ostrom E. (1996), "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development", *World Development*, 24(6), pp. 1073-1087.
- Ostrom E. (1972), "Metropolitan reform: propositions derived from two traditions", *Social Science Quarterly*, 53(4), pp. 474-493.
- Ostrom E., Parks R.B., Whitaker G.P., Percy S.L. (1978), "The public service production process: a framework for analyzing police services", *Policy Studies Journal*, 7(Winter), pp. 381-389.
- Peccei R., Guest D. (2002), *Trust, Exchange and Virtuous Circles of Co-operation: A Theoretical and Empirical Analysis of Partnerships at Work*, The Management Centre Research Papers, Research Paper 011.
- Pestoff V., Osborne S.P., Brandsen T. (2006), "Patterns of co-production in public services: Some concluding thoughts", *Public Management Review*, 8(4), pp. 591-595.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (PCBCC) (2001), *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano,
http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html
- Rascato E. (2007), "Il Museo Ecclesiastico oggi", in V. De Rubertis, C. Tatta (a cura di), *Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria*, Alsaba Grafiche, Siena, pp. 43-56.
- Ratti M. (2015), "Outcome indicators for the cultural sector", *Economia della Cultura*, 25(1), pp. 23-45.
- Roussou M., Ripanti F., Servi K. (2017), "Engaging visitors of archaeological sites through 'emotive' storytelling experiences: a pilot at the Ancient Agora of Athens", *Archeologia e Calcolatori*, 28(2), pp. 405-420.
- Sacco P.L. (2017), "Health and Cultural welfare: A new policy perspective?", *Economia della Cultura*, 27(2), pp. 165-174.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano.
- Simon N. (2010), *The participatory museum. Museum 2.0.*, Santa Cruz, California.
- Soter A.O., Andrie F. (2015), "Art and culture: Medicine and the arts", *Medicus*, 55, pp. 56-57.
- Stake R.E. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stephens L., Ryan-Collins J., Boyle D. (2008), *Co-production. A manifesto for growing the core economy*, New Economics Foundation, London.
- Svendsen A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler, San Francisco (CA).
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wheeler D., Davies R. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*,

30(2), pp. 51-74.
Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Sage Publishing, Thousand Oaks (CA).

SEZIONE 2

MUSEI E TERRITORIO

5. MUSEI DI FABBRICERIE E MUSEI ECCLESIASTICI PER IL TERRITORIO E LE COMUNITÀ LOCALI: DUE CASI DI STUDIO

di Mara Cerquetti, Marta Maria Montella

5.1. Musei italiani e territorio: un binomio indissolubile

Caratteristica peculiare di gran parte dei musei italiani, indipendentemente dall'appartenenza giuridica e dalle dimensioni, è quella di ospitare beni culturali provenienti dal territorio limitrofo, tanto da assumere in molti casi la funzione di centri di interpretazione del territorio stesso. Tale specificità è stata finalmente riconosciuta agli inizi del nuovo millennio dall'ambito VIII (*Rapporti con il territorio*) del d.m. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (art. 150, comma 6, d.lgs. n. 112/1998). Parallelamente, a distanza di pochi mesi dall'*Atto di indirizzo*, anche la *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici* emanata dalla Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (15 agosto 2001) ha riconosciuto il carattere contestuale dei beni storico-artistici conservati nei musei ecclesiastici. In particolare, la circolare ha messo in luce come tali manufatti, pur avendo un valore estetico, non debbano essere distaccati dalla loro funzione pastorale, né dal contesto storico, sociale, ambientale, devozionale di cui sono espressione e testimonianza (PCBCC, 2001, § 1.1).

A distanza di quindici anni l'*Accordo di collaborazione tra MiBACT e AMEI per la valorizzazione e l'integrazione dei Musei ecclesiastici nel Sistema museale nazionale* (2016) ha incluso, tra le azioni programmatiche e strategiche da intraprendere, la promozione di "progetti culturali mirati a promuovere efficaci attività di tutela, conservazione, ricerca, valorizzazione e di ottimizzazione della fruibilità del patrimonio culturale custodito dai Musei ecclesiastici, in stretta connessione con il territorio e con gli edifici di culto ai quali tali beni afferiscono" (art. 4, c. 1, lett. a), ovvero sia con la

comunità territoriale a cui i beni musealizzati appartenevano sia con lo spazio sacro per i quali sono stati realizzati (Popolla, 2018, p. 113). A tal riguardo, per quanto concerne il sistema museale nazionale, di cui i musei ecclesiastici sono considerati parte integrante, il d.m. 113 del 21 febbraio 2018, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del sistema museale nazionale*, ha infine previsto un'apposita sezione dedicata ai *Rapporti con il territorio e con gli stakeholder* (III.2).

I documenti qui richiamati sono il punto di riferimento giuridico per l'attuazione di un cambio di paradigma nella gestione dei beni culturali italiani basato su un approccio olistico alla tutela che tenga conto del contesto relazionale – sia territoriale che comunitario – di riferimento. Come di recente sottolineato da Petrarola, i musei andrebbero “ripensati come laboratori del capitale culturale e opifici della tutela territoriale, capaci dunque di intercettare e rilanciare saperi impliciti nelle comunità, spesso di natura intangibile ma non per questo meno concreti, integrandoli con gli esiti della più avanzata ricerca applicata” (Petrarola, 2019, p. 8).

Conditio sine qua non per dare corpo di azione tecnica a tale salto di civiltà è la sostituzione dell'attuale vincolo amministrativo con un “vincolo civico” (Covatta, Cammelli, 2013, p. 295), come previsto dalla *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società* (Faro, 27.X.2005) (Feliciati, 2016). In attesa che l'Italia porti a termine il processo di ratifica della Convenzione¹, è dunque opportuno ragionare su “quell'insieme di vissuti, esperienze e pratiche quotidiane che fanno del territorio locale un luogo, ovvero uno spazio di significazione collettiva” (Popolla, 2018, p. 116), riconoscendo pienamente il valore d'uso del patrimonio culturale per le comunità locali, oltre che per tutti gli stakeholder di riferimento.

5.2. Obiettivi e metodologia della ricerca

Nel contesto delle specificità dei musei italiani richiamate nel precedente paragrafo, la ricerca di cui si dà conto in questo capitolo analizza missione, strategie e servizi offerti dai musei che conservano ed espongono collezioni di carattere ecclesiastico, focalizzando l'attenzione sulle relazioni con il territorio e le comunità di riferimento. Nello specifico vengono presi in

¹ La Convenzione, già ratificata dal Senato (ottobre 2019), è ora al vaglio della Camera dei deputati.

esame due musei appartenenti alla stessa regione, da un punto di vista sia amministrativo che ecclesiastico (Umbria), i quali, sebbene legati in entrambi i casi ad una cattedrale, appartengono a soggetti diversi: il Museo dell'Opera di Orvieto², museo di fabbriceria istituito nel 1882 con una forte connotazione civica e municipale, e il Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia³, museo ecclesiastico fondato nel 1923 nelle residenze dei Canonici attigue alla cattedrale di San Lorenzo.

L'indagine è volta a:

- 1) mettere in luce le caratteristiche e il valore del patrimonio conservato nei musei ecclesiastici e di fabbricerie, anche in relazione alla diversa natura giuridica dell'ente di appartenenza, nonché alla storia e alle finalità delle due istituzioni museali, e con particolare riferimento al rapporto con il territorio di riferimento;
- 2) analizzare le modalità di comunicazione con il pubblico adottate dai due musei oggetto di studio, con specifica attenzione all'esplicitazione del rapporto tra il patrimonio culturale musealizzato e quello diffuso;
- 3) definire i principali punti di forza e di debolezza delle strategie di comunicazione perseguite dai musei indagati e delle relazioni instaurate sul territorio anche in termini di partecipazione a reti come strumenti che consentono ai musei di "consolidare le identità locali e permettere loro di aprirsi adeguatamente all'esterno" (Marengi, Timpano, 2008, p. 219);
- 4) individuare le possibilità di innovazione e le prospettive di sviluppo della comunicazione al pubblico in relazione al territorio e alle comunità di riferimento.

La ricerca, realizzata avvalendosi della metodologia del caso di studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2012 e 2014), ha previsto due fasi: 1) un'analisi *desk*, condotta attraverso la ricognizione della letteratura sulla gestione dei musei italiani, con particolare riferimento ai musei ecclesiastici e di fabbricerie; 2) un'analisi *field*, in cui sono stati effettuati sopralluoghi nei due musei oggetto di indagine, avvalendosi di un questionario per la rilevazione dei dati relativi alla comunicazione e ai rapporti con il territorio. In questa fase, sono state prese in esame le pubblicazioni e le ulteriori risorse docu-

² <https://www.museomodo.it/>, 24.05.2020.

³ <http://www.museiecclesiastici.it/perugia/>, 24.05.2020.

mentali disponibili on line sui due casi di studio e condotte interviste semi-strutturate alle responsabili dei musei⁴.

La scheda di rilevazione utilizzata nell'indagine ricalca la struttura della sezione C (*Comunicazione e rapporti con il territorio*) del questionario per la valutazione degli standard minimi e degli obiettivi di miglioramento previsto dal d.m. 113 del 21 febbraio 2018, *Livelli uniformi di qualità per i musei*. In particolare sono state analizzate 2 dimensioni, composte complessivamente da 9 sottodimensioni (tabella 5.1) articolate in 57 indicatori, di cui 16 relativi a standard minimi di qualità e 41 a obiettivi di miglioramento (tabella 5.2).

Tab. 5.1 – Struttura del questionario rilevazione dati: dimensioni e sotto-dimensioni (fonte: nostra elaborazione da d.m. 113 del 21/02/2018)

<i>C.1 Rapporti con il pubblico e comunicazione</i>	
1.	Segnaletica
2.	Strumenti informativi
3.	Comunicazione integrata nell'allestimento
4.	Attività educative e di valorizzazione / promozione del patrimonio
5.	Relazioni con il pubblico
<i>C.2 Rapporti con il territorio e con gli stakeholder</i>	
1.	Compiti e funzioni in relazione al contesto territoriale
2.	Contestualizzazione del patrimonio / del museo / del sito nel territorio
3.	Coinvolgimento di enti e istituzioni territoriali
4.	Coinvolgimento degli stakeholder

Tab. 5.2 – Struttura del questionario rilevazione dati: impianto generale (fonte: nostra elaborazione da d.m. 113 del 21/02/2018)

Dimensioni	Sotto-dimensioni	Indicatori		
		Totale indicatori	Standard	Obiettivo di miglioramento
C.1	C.1.1	4	2	2
	C.1.2	10	4	6
	C.1.3	5	1	4
	C.1.4	12	2	10
	C.1.5	9	3	6
Totale C.1	5	40	12	28
C.2	C.2.1	2	1	1
	C.2.2	2	1	1
	C.2.3	10	1	9

⁴ Intervista ad Alessandra Cannistrà (MOD Orvieto) del 19 luglio 2019 e a Chiara Basta (Museo Capitolare Perugia) del 25 settembre 2019.

	C.2.4	3	1	2
Totale C.2	4	17	4	13
TOTALE	9	57	16	41

Le interviste si sono invece focalizzate sui seguenti elementi: 1) storia, missione e attività del museo; 2) scelte comunicative, con particolare riferimento al racconto della storia della cattedrale e del rapporto con la città e alle modalità di narrazione di tale storia (cronologica, tipologica, per contesti urbani); 3) ruolo del museo come presidio territoriale della città e iniziative svolte per la città.

Dopo aver richiamato le differenze tra musei ecclesiastici e musei di fabbricerie quanto a formazione, assetto giuridico-istituzionale, patrimonio conservato e relativo potenziale informativo (§ 5.3), il capitolo presenta i due casi di studio, fornendo informazioni sulla storia delle istituzioni indagate e sugli aspetti gestionali e organizzativi, oltre che sulle dimensioni oggetto dell'analisi (§ 5.4). Nel paragrafo successivo (§ 5.5) si discutono i punti di forza e di debolezza della comunicazione al pubblico e della gestione dei rapporti con il territorio e le comunità di riferimento, focalizzandosi sugli ulteriori spazi di miglioramento, mentre nelle conclusioni (§ 5.6) si forniscono suggerimenti per una più completa e accurata implementazione delle strategie da adottare.

5.3. Musei di fabbricerie e musei ecclesiastici: natura, valore, finalità e funzioni

Sulla base di quanto argomentato in letteratura (Santi, 2012; Minucciani, 2013), i musei dell'Opera non possono essere ritenuti musei ecclesiastici *stricto sensu*, in quanto istituiti da e appartenenti alle Opere e alle Fabbriche del duomo, istituzioni non ecclesiastiche, ma miste, “governate in base a regolamenti propri e soggette a controllo statale” (Santi, 2016, p. 36). Tuttavia, “per quanto riguarda il patrimonio i musei dell'Opera sono da considerare ‘ecclesiastici’ in senso sostanziale dal momento che conservano opere di natura ecclesiastica” (Santi, 2016, p. 36)⁵.

La l. 27 maggio 1929 n. 848 definisce le fabbricerie enti che “provvedono [...] all'amministrazione del patrimonio e dei redditi delle chiese ed alla manutenzione dei rispettivi edifici, [...] senza alcuna ingerenza nei servizi

⁵ Per la disciplina giuridica di riferimento si veda l'Appendice al cap. 1 di questo volume.

di culto” (art. 15)⁶, senza però chiarirne la natura giuridica. Come già messo in luce da Giomi (2004, p. 54), questa rimane l’unica definizione delle fabbricerie presente nella legislazione nazionale. L’art. 72 della l. 20 maggio 1985 n. 222, che disciplina le fabbricerie a seguito del nuovo Concordato fra Stato italiano e Chiesa del 18 febbraio 1984, assume infatti carattere di transizione, rinviando alla normativa precedente fino all’emanazione del regolamento attuativo. Tale provvedimento (Regolamento di attuazione del 13 febbraio 1987 n. 33), che si pone come “norma di chiusura del nuovo assetto ridisegnato dalla normativa post concordataria” (Giomi, 2004, p. 54), continua però a non fornire elementi utili alla qualificazione giuridica delle fabbricerie.

Nel contesto attuale, sebbene la Direzione generale degli Affari dei Culti del Ministero dell’Interno sembrerebbe “aver aderito, attraverso la prassi amministrativa, alla tesi della natura di ente ecclesiastico” (Bianchessi, 2010, p. 105), la dottrina maggioritaria e la giurisprudenza ribadiscono il carattere anomalo delle fabbricerie, considerandole “enti di natura ibrida” (Bianchessi, 2010, p. 105, con riferimenti bibliografici) o “amministrazioni di carattere misto, civile ed ecclesiastico” (Corte Cass. Sez. Un. 22 giugno 1948, n. 969; Giomi, 2004, p. 56; Bianchessi, 2010, p. 105).

Relativamente alla personalità giuridica, la vigilanza e il controllo statale e il riconoscimento della potestà regolamentare propria di altri soggetti pubblici porterebbero a considerarle enti pubblici. Tuttavia, nel 2000⁷ il Consiglio di Stato ha ritenuto insufficienti tali motivazioni. La tutela del patrimonio artistico nell’interesse pubblico, infatti, non è di esclusiva competenza pubblica e può essere perseguita anche attraverso mezzi non pubblicistici. Questo ha portato a riconoscere le fabbricerie enti di diritto privato (Giomi, 2004, p. 56; Rivella, 2005, p. 7), sebbene non manchi chi le consideri “enti pubblici o, quantomeno, enti a rilevanza pubblica” (Bianchessi, 2010, p. 108, con riferimenti bibliografici).

In conclusione, è possibile affermare che, pur rientrando tra “gli enti *costituiti od approvati* (anche se magari *obtorto collo*) dall’autorità ecclesiastica” (Moneta, 2004, p. 33), le fabbricerie non rientrano tra gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, non avendo come “*fine costitutivo ed essenziale* quello di religione e di culto” (Moneta, 2004, p. 33), ma quello del mantenimento dell’edificio non solo ai fini del culto, ma anche come bene culturale di interesse generale per la società. Tuttavia, data l’ecclesiasticità e la connessione con la chiesa sopra richiamata, le fabbricerie sono da rite-

⁶ Circa i compiti delle fabbricerie si veda anche l’art. 37 del d.p.r. 13 febbraio 1987 n. 33.

⁷ Cons. Stato, Commissioni Speciali, parere n. 289 del 28 settembre 2000.

nersi enti confessionali e, in quanto tali, religiosi, caratterizzazione che impedisce di considerarle enti pubblici o di natura pubblicistica.

Diverso è il caso dei musei ecclesiastici, istituzioni pastorali che custodiscono e valorizzano “beni culturali un tempo ‘posti al servizio della missione della Chiesa’ ed ora significativi da un punto di vista storico-artistico” (PCBCC, 2001, § 2.1.1). In quanto tali, i musei ecclesiastici non hanno la preoccupazione di posizionarsi come *neutrali* nonostante l’obiettività di tipo scientifico perseguita nella comunicazione (Minucciani, 2013, p. 19).

A tal proposito, Petrarola (2008, p. 39) fa riferimento alla necessità di articolare adeguatamente la relazione tra servizi culturali per l’educazione e il godimento, tutela e conservazione dei beni culturali in relazione con il territorio e catechesi/testimonianza per l’interpretazione dell’oggi, della Chiesa e del mondo, attraverso la facilitazione della presa di coscienza dell’identità storica, la messa a punto di opportune metodologie di comunicazione e la valorizzazione del patrimonio esposto.

Tra le tipologie più diffuse in Italia, il museo diocesano, ad esempio, è “un’istituzione culturale ecclesiale fondata con decreto del vescovo e gestita dalla diocesi” (Santi, 2012, p. 49). Per questo, indipendentemente dal valore artistico degli oggetti esposti, tale tipologia di museo si configura come “strumento privilegiato per realizzare il progetto culturale della Chiesa locale della quale è espressione” (Santi, 2012, p. 50): il suo cuore è costituito “[dal]la Chiesa locale, [dal]la sua fisionomia, [dal]la sua storia e [dal]la sua missione” (Santi, 2012, p. 50) e, come specificato dalla stessa circolare pontificia, le opere in esso esposte rimandano al *sensus fidei* della comunità.

Se spostiamo l’attenzione sul patrimonio conservato⁸, possiamo affermare che gli oggetti raccolti nei musei di fabbricerie sono quelli sostituiti nel corso del tempo soprattutto perché non più funzionali rispetto alle innovazioni liturgiche. Tali innovazioni non sono un semplice fatto interno all’esercizio del culto, ma rispecchiano cambiamenti sociali profondi⁹. Poiché le riforme liturgiche si legano ai mutamenti non solo dottrinali, ma anche sociali, attraverso le raccolte delle fabbricerie è dunque possibile comunicare non solo le caratteristiche artistiche degli oggetti per se stessi

⁸ Le riflessioni riportate a conclusione di questo paragrafo sono debitrice dello scambio avuto sul tema con il prof. Massimo Montella.

⁹ Si pensi ad esempio alle rare pergole che raccontano di quando la Controriforma decise di abbattere nelle chiese il muro che divideva il presbiterio dai fedeli o agli altari tolti dopo il concilio vaticano II, perché impossibili da riconvertire in modo che il celebrante fosse rivolto verso i fedeli.

considerati, la storia della chiesa e dei culti, ma la storia sociale tutta intera, in particolare della città.

I musei ecclesiastici, diocesani *in primis*, raccolgono, invece, gli oggetti estratti da luoghi che hanno cessato di vivere e dove, dunque, avevano perduto sia la loro funzione che la possibilità di essere conservati. Ciò che espongono è quindi principalmente lo specchio delle dinamiche economiche territoriali. Vi si dovrebbero poter leggere non solo le caratteristiche artistiche degli oggetti per se stessi considerati e la storia della chiesa e dei culti, ma anche le vicende politiche, economiche (tecnologie, sistemi produttivi, ecc.), demografiche ed ecologiche del territorio (abbandono delle aree montane, dissesto idrogeologico, ecc.).

Le strategie di comunicazione adottate da musei di fabbricerie e musei ecclesiastici discendono dalle vicende qui richiamate. I servizi di accessibilità fisica e intellettuale non differiscono, se non per alcuni specifici contenuti, da quelli che dovrebbero essere usuali in tutti i musei. Per le ragioni sopra elencate e sintetizzate nella tabella 5.3, in entrambi i casi, meritevoli di adeguata valorizzazione sono il legame con il territorio circostante e il valore d'uso originario dei beni musealizzati (Marshall, 2015; Berns, 2016). Il ricovero di un arredo liturgico in un museo produce, infatti, “una perdita che va compensata cercando di mantenere elevato il nesso con il contesto d'origine attraverso l'allestimento, le strategie educative e comunicative” (Primerano, 2013, p. 415).

Tab. 5.3 – Musei di fabbricerie e musei ecclesiastici: istituzione, patrimonio musealizzato e potenziale informativo

	Musei di fabbricerie	Musei ecclesiastici
<i>Istituzione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Musei istituiti da e appartenenti alle Opere e alle Fabbriche del duomo • Musei “ecclesiastici” in senso sostanziale (Santi, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Musei di proprietà di enti nei quali si esprime la Chiesa cattolica, qualunque sia il tipo di collezione che essi conservano (Santi, 2012) • Istituzioni pastorali che custodiscono e valorizzano beni culturali un tempo “posti al servizio della missione della Chiesa” e ora significativi da un punto di vista storico-artistico (PCBCC, 2001, § 2.1.1)
<i>Patrimonio musealizzato</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beni di natura ecclesiastica • Oggetti sostituiti nel corso del tempo soprattutto perché non più funzionali rispetto alle innovazioni liturgiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Beni di natura ecclesiastica • Oggetti estratti da luoghi che hanno cessato di vivere e dove, dunque, avevano perduto sia la loro funzione che la possibilità

	<ul style="list-style-type: none"> • Oggetti specchio dei cambiamenti della società 	<ul style="list-style-type: none"> • di essere conservati • Oggetti specchio delle dinamiche economiche territoriali
<i>Potenziale informativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche artistiche degli oggetti • Storia della chiesa e dei culti • Storia sociale, in particolare della città 	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche artistiche degli oggetti • Storia della chiesa e dei culti • Vicende politiche, economiche, demografiche ed ecologiche del territorio

Una notazione in più, specialmente per le fabbricerie, in virtù della loro rilevanza pubblica, andrebbe fatta in ordine agli obiettivi di dialogo interculturale e inclusione di immigrati di diversa cultura (Carnegie, 2009; Capurro, 2010; Capurro, Lupo, 2016).

Al pari dei musei locali, dunque, anche i musei ecclesiastici e di fabbricerie sono chiamati ad estendere le proprie funzioni al patrimonio diffuso nel territorio di riferimento. In tale prospettiva, l'offerta di prodotti/servizi dovrebbe essere funzionale alla creazione della vasta gamma di valore estrapolabile dal patrimonio culturale su scale territoriale (Golinelli, 2015). In particolare, tenendo conto della distinzione effettuata da Montella (2009), possiamo fare riferimento alle seguenti tipologie di valore:

- 1) *valore di presentazione*, conseguibile non solo attraverso l'accesso agli spazi espositivi, ma anche attraverso la comprensione del valore dei beni culturali conservati nel museo e del loro legame con il territorio;
- 2) *valore di paesaggio*, inerente al concorso dei musei ecclesiastici e di fabbricerie all'acquisizione e alla diffusione delle conoscenze necessarie alla conservazione e alla valorizzazione del *cultural heritage* a dimensione di paesaggio;
- 3) *valore di produzione*, per le imprese che operano nei settori connessi, come l'editoria e il restauro, e correlati – dal turismo alle imprese del *made in* –, che potrebbero trarre numerosi benefici economici dall'attività museale.

Considerate le caratteristiche sopra richiamate, ai fini dell'esplicitazione del *valore di presentazione*, sia per i musei ecclesiastici che per quelli di fabbricerie, opportuna potrebbe essere l'adozione della strategia del *museo-territorio*, articolabile in *museo-risarcimento*, *museo-piazza*, *museo-itineraria* e *museo-rete* (Montella, 2003; Dragoni, 2005; Golinelli, 2008; Cerquetti, 2014; Montella, Cerquetti, 2015).

La strategia del *museo-risarcimento* prevede che il museo, avvalendosi degli strumenti di comunicazione fissa e mobile e del supporto delle tecno-

logie digitali per la fruizione in loco, risarcisca i beni culturali del legame con il contesto di provenienza laceratosi al momento della musealizzazione, fornendo informazioni sull'originario ambiente fisico, socio-culturale e politico-economico, sulla funzione originaria degli oggetti e sulle successive modificazioni d'uso, sui significati che è possibile associarvi, sullo stile, sulle tecniche esecutive, ecc.

Adottando la strategia del *museo-piazza*, invece, il museo diventerebbe un luogo attrezzato per la sosta e l'accoglienza, preposto alla presentazione del territorio e delle sue risorse, liberamente accessibile anche a chi non visita le esposizioni permanenti. Per raggiungere tale obiettivo il museo dovrebbe dotarsi di ricostruzioni, anche virtuali, della città e del territorio, di servizi di ristoro e di una vetrina dei prodotti locali (artigianali, enogastronomici, ecc.).

Attraverso la strategia del *museo-itineraria* il museo si aprirebbe al territorio fungendo da cardine per percorsi – organizzati e serviti con strumenti di informazione, segnaletica e mezzi di trasporto – che consentano di fare esperienza del “museo diffuso”.

Applicando tale approccio agli istituti museali del territorio, attraverso la strategia del *museo-rete* sarebbe infine possibile suggerire itinerari che presentino i musei più vicini, anche di diversa proprietà e tipologia, e le modalità per raggiungerli, così da promuoverne la visita.

Per quanto attiene alla creazione del *valore di paesaggio*, in virtù dello stretto legame con il territorio circostante, sia i musei ecclesiastici che quelli di fabbricerie possono “agire ad immediato contatto con gli oggetti e con il loro ambiente, con i governi locali e con gli uffici decentrati del ministero” (Montella, Cerquetti, 2015, p. 70), oltre che con i cittadini, così fungendo da veri e propri presidi territoriali, preposti alla salvaguardia del “museo diffuso” e alla prevenzione dei danni.

La creazione del *valore di produzione*, infine, dipende dalla capacità di attivare collaborazioni con le imprese del territorio, ben oltre la filiera turistico-culturale – ovvero con artigiani, ma anche con piccole e grandi imprese –, mettendo in luce il collegamento tra attività economica odierna e vocazione storica del territorio. Il patrimonio conservato nei musei ecclesiastici e di fabbricerie costituisce, infatti, un capitale storico accumulato dalle comunità che potrebbe stimolare innovativi processi territoriali. In particolare, se immesse nei processi produttivi, le conoscenze tacite sedimentatesi nel tempo nel contesto locale potrebbero potenziare il “paniere di attributi” che qualificano i prodotti, la corporate identity e il connesso brand (Montella, 2016, p. 149),

L'efficace implementazione di tali strategie e azioni consentirebbe anche ai musei oggetto di indagine in questo capitolo di creare valore sociale ed economico per diverse categorie di stakeholder, a partire dalle comunità locali.

Un utile supporto al raggiungimento di quest'obiettivo è oggi fornito dal Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei, pubblicato dalla Direzione generale Musei nel 2019. Il Piano consente infatti a tutti i musei e luoghi della cultura, sia pubblici che privati, di aderire alla Piattaforma del Sistema Museale Nazionale, e, attraverso il Catalogo dei Servizi, di “migliorare le modalità di funzionamento del museo (servizi interni) e le potenzialità di fruizione offerte al cittadino ed al visitatore del museo stesso (servizi agli ospiti)” (Direzione generale Musei, 2019, p. 11).

In particolare, il Piano si propone di favorire il processo di digitalizzazione dei musei al fine di:

- incrementare processi di tutela attraverso gli standard catalografici disponibili e nuovi percorsi di valorizzazione;
- presentare il patrimonio culturale sia grazie all'esposizione e narrazione delle opere che in termini di commercializzazione di servizi;
- rendere i musei spazi di condivisione;
- offrire strumenti sul tema dell'accessibilità in un'ottica di sistema;
- attivare partnership con imprese private¹⁰.

5.4. Due casi di studio

5.4.1. *Il Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto: un museo della città e per la città*

Storia del museo

La Fabbrica o Opera del Duomo di Orvieto coinvolse fin dal suo avvio (1290) forze laiche ed ecclesiastiche¹¹ (Andreani, 2010), configurandosi come istituzione con un proprio organico e una gestione separata delle finanze, ma soggetta al Comune per la nomina degli ufficiali al vertice della

¹⁰ <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-l-innovazione-dei-musei>, 24.05.2020.

¹¹ Nello specifico: la famiglia Monaldeschi, che promosse e sostenne finanziariamente la costruzione della cattedrale, il capitolo, che cedette il suolo dove sarebbe sorta la nuova chiesa, e il comune, che fornì il supporto organizzativo e burocratico amministrativo.

struttura. L'assetto giuridico-istituzionale subì cambiamenti significativi dal XIX secolo fino al 1929, quando, in seguito al Concordato, l'Opera del Duomo divenne Fabbriceria, con competenza in materia di amministrazione del patrimonio e manutenzione della cattedrale "senza alcuna ingerenza nei servizi di culto".

Come specificato anche nel pannello all'ingresso delle sale espositive, il Museo dell'Opera del Duomo venne istituito nel 1882 "con una forte connotazione civica e municipale". L'iniziale raccolta, in gran parte costituita da oggetti provenienti dall'Opera del Duomo, venne nel tempo incrementata accogliendo oggetti di varia natura provenienti dal territorio, facendo del museo il luogo in cui ricoverare il patrimonio locale rimasto senza dimora in seguito alle demansioni postunitarie o ad altre vicende.

L'esposizione delle collezioni, rispondente a criteri cronologici e comprendente didascalie sintetiche (autore, opera, materiali), rimase inalterata per quasi un secolo, fino a quando nel 1989 il museo, coinvolto dalla stagione dei restauri del Duomo di Orvieto¹², venne chiuso per essere riaperto nel 2006.

Alla principale sede espositiva, costituita dall'area più antica dei Palazzi Papali, sono stati poi aggiunti altri spazi. Dapprima, con l'obiettivo di farne una sede distaccata del museo, è stata presa in concessione dal MIBAC l'ex Chiesa di Sant'Agostino, situata nel quartiere medievale della città a circa un chilometro dalla Piazza del Duomo e raggiungibile percorrendo l'intero centro storico. L'Ente si è poi adoperato per rendere fruibile al pubblico anche la vicina Chiesa medievale di San Giovenale, luogo di provenienza di alcune pale d'altare esposte nella sede principale del museo. Nel 2008 è stata fatta una scelta di risalto con l'apertura del museo Emilio Greco, autore delle porte bronzee del Duomo di Orvieto. Il museo è ospitato al pianoterra del trecentesco Palazzo Soliano nella Piazza del Duomo e integrato nella visita al Museo dell'Opera così da restituire una parte della storia della cattedrale e valorizzare il rapporto con l'arte contemporanea. Infine, nel 2013, in occasione del Giubileo eucaristico, sono stati resi accessibili altri due spazi: la Libreria Albèri, direttamente collegata al Duomo, e i sotterranei della cattedrale, in cui sono stati rinvenuti materiali di diversa tipologia provenienti dal Duomo e da cui si è fatta strada l'idea del museo del cantiere.

¹² Tra la fine degli anni '70 e gli anni '80 del Novecento, sotto l'egida della Soprintendenza dell'Umbria e con il supporto dell'Istituto Centrale del Restauro, vennero effettuati interventi di diagnostica e di restauro dei materiali.

Gestione e organizzazione

Dal 1987 l'Opera del Duomo di Orvieto gode del riconoscimento della personalità giuridica con il presidente legale rappresentante e dal 1998 della qualifica di ONLUS¹³. Pur se in modo diverso rispetto al passato, la nuova istituzione mantiene un forte legame con la realtà locale. Classificata come Fabbriceria maggiore, è gestita da un Consiglio di Amministrazione composto da sette membri, di cui due nominati dall'ordinario diocesano e cinque dal ministro dell'interno, sentito il parere del vescovo. Il museo è un ambito di attività dell'Opera del Duomo.

Per quanto riguarda il personale, l'Opera del Duomo dispone di un segretario e di un ufficio cultura, in cui operano due persone: un archivist, referente per l'archivio storico e corrente, e un curatore, con funzioni di conservazione e programmazione scientifica. I servizi di assistenza di sala, accoglienza e custodia sono invece gestiti attraverso un contratto esterno.

Sul piano gestionale la fabbriceria, che ha in carico anche il mantenimento del Duomo, sconta oggi la riduzione dei finanziamenti statali e, data la sua particolare natura giuridica, l'esclusione sia dall'Art Bonus sia dall'8%. Rispetto a Pisa, Siena e Milano, inoltre, Orvieto insiste su un territorio marginale.

Per quanto riguarda l'accesso e l'apertura alla città, il museo è aperto con orario garantito per circa 40 ore settimanali e sono previste tre tipologie di biglietto: il biglietto del singolo museo; il biglietto cumulativo del Sistema Museale dell'Opera del Duomo di Orvieto (MODO), che include anche la visita alla Cattedrale, con la celebre Cappella di San Brizio e il Tesoro della Cattedrale; un biglietto unico che consente l'ingresso al Museo dell'Opera del Duomo (con accesso alla Cattedrale), al Museo Archeologico Nazionale e al Museo Etrusco "Claudio Faina", tre musei che affacciano sulla stessa piazza e che consentono di ripercorrere l'intera storia di Orvieto. Il museo è accessibile a persone disabili.

Il numero di utenti registrato nel 2018 è di poco superiore ai 30.000. Il cluster principale è rappresentato dai visitatori del Duomo, che conta ben 250.000 ingressi annui.

Attualmente il museo si articola in tre sedi: il complesso dei Palazzi Papali, che comprende la collezione permanente del Museo dell'Opera del Duomo, la Libreria Albèri e i sotterranei della cattedrale; Palazzo Soliano, che ospita al pian terreno il Museo Emilio Greco; la Chiesa di

¹³ <http://www.fabbricerieitaliane.it/it/soci/orvieto/profilo-dellente.html>, 24.05.2020.

Sant'Agostino, che espone il complesso scultoreo delle statue degli Apostoli e dei Santi protettori provenienti dalla navata centrale del Duomo.

Servizi al pubblico e rapporti con il territorio

Nel museo sono presenti solo in parte strumenti essenziali di informazione e orientamento alla visita¹⁴. I visitatori possono usufruire di una brochure in italiano e in lingua inglese, distribuita gratuitamente; è disponibile anche una guida per bambini. L'allestimento segue un criterio cronologico, cercando al contempo di ricostruire insiemi di opere che diano conto di particolari momenti stilistici¹⁵ o dell'originaria collocazione¹⁶. Gli apparati informativi (solo in italiano) comprendono, oltre a didascalie che danno sinteticamente conto dei dati essenziali delle singole opere (autore, opera, materiali) e in alcuni casi della storia dell'oggetto, pannelli e schede mobili che, sebbene non ancora in maniera sistematica, illustrano il luogo in cui i materiali sono esposti o aspetti di particolare rilevanza (*museo-risarcimento*)¹⁷. Inoltre all'inizio del percorso di visita è presente un pannello in cui si racconta la storia dell'Opera del Duomo di Orvieto e del museo, specificandone obiettivi attuali e futuri e motivando le scelte relative all'allestimento espositivo.

All'esterno del museo è posto uno stendardo con il nome del museo, mentre nella piazza del Duomo è collocato un totem che indica la via d'accesso alle varie sedi del museo, gli orari di apertura al pubblico e i prezzi dei biglietti.

Il museo è presente nei principali motori di ricerca (Google, ecc.) e dispone di un proprio sito web e di uno spazio nel sito dell'Opera del Duomo di Orvieto, ove sono riportate informazioni sulle modalità di accesso al museo. In passato era stata creata una newsletter e il museo era presente

¹⁴ Gli strumenti essenziali di informazione e di orientamento alla visita fanno riferimento alla segnaletica informativa, direzionale e identificativa: pianta di orientamento, indicazione dei percorsi in ogni ambiente, segnalazione dei servizi (ascensori, bagni, ecc.) (cfr. d.m. 113 del 21/02/2018).

¹⁵ È così ad esempio nel caso delle due opere di Simone Martini, provenienti da diverse chiese della città di Orvieto, esposte vicino al coro ligneo del Duomo giacché dello stesso periodo storico e del medesimo linguaggio stilistico, o nel caso del gruppo delle pale d'altare Cinquecentesche esposte insieme benché provenienti da edifici diversi.

¹⁶ È così ad esempio per le statue esposte a Sant'Agostino che, pur appartenendo ad autori e a periodi storici differenti, erano collocate l'una accanto all'altra adornando i pilastri della navata centrale del Duomo.

¹⁷ Ad esempio, nella "sala delle sinopie" un pannello descrive cosa sono le sinopie, la tecnica di esecuzione e i soggetti iconografici delle opere esposte.

all'interno dei social media, ma con il tempo queste attività sono state sempre più trascurate per mancanza di risorse (soprattutto umane).

Negli ultimi anni il museo ha iniziato a collaborare con altri soggetti culturali, soprattutto per mostre temporanee. È prevista anche la collaborazione con alcune scuole del territorio per la realizzazione di laboratori didattici e progetti vari anche nel campo dell'alternanza scuola-lavoro e per il conseguimento dei crediti formativi. Non mancano, inoltre, eventi attuati insieme a soggetti locali di diversa tipologia, come incontri formativi (per insegnanti, operatori di specifici settori¹⁸ o altri utenti), seminari su contenuti specialistici, concerti di musica classica o altre iniziative per la promozione del museo¹⁹. Infine, in collaborazione con alcuni attori locali e con il Museo Tattile Statale Omero, è stata realizzata un'offerta indirizzata ad ipovedenti, che comprende un apposito percorso di visita²⁰ e un evento speciale (che ha luogo il 3 dicembre) nel quale la visita al museo è guidata dai ragazzi delle scuole.

Il museo si adopera anche per promuovere attività di studio e ricerca sul patrimonio materiale e immateriale del territorio, nonché il patrimonio stesso e le iniziative locali, fornendo al termine del percorso di visita materiale informativo relativo ad altri musei (*museo-rete*) e luoghi della cultura (sia pubblici che privati), ad esposizioni temporanee e a manifestazioni ed eventi organizzati in città e in altri luoghi dell'Umbria. L'istituto, inoltre, fa parte del sistema museale regionale ed è integrato nell'offerta culturale del territorio, a cominciare dalla partecipazione ad itinerari turistico-culturali sia locali che regionali (*museo-itineraria*). Infine, il museo partecipa a forme di integrazione tariffaria con aziende di trasporto, soggetti culturali e strutture ricettive locali.

Per migliorare i risultati del museo, l'Opera del Duomo sta lavorando ad un ambizioso progetto. In primo luogo, con riferimento alle politiche di prodotto, è previsto l'ammodernamento dell'allestimento, che riguarderà soprattutto la realizzazione di totem multimediali con l'obiettivo di rendere esplicite le connessioni tra gli oggetti esposti e il patrimonio culturale diffuso nella città, anche illustrandone i luoghi di provenienza sia ancora visibili che distrutti (*museo-risarcimento*). Inoltre, il museo si propone di riposizionare nelle sedi originarie molte delle opere musealizzate, come le sta-

¹⁸ Ad esempio, operatori del settore dell'artigianato, segnatamente del comparto ceramico.

¹⁹ Gli eventi e le varie iniziative descritte sono realizzati per lo più all'interno del Museo Emilio Greco, che dispone di una platea con 100 posti.

²⁰ Si tratta di un percorso di visita che include strumenti informativi tattili (prototipi tattili degli originali e schede Braille) a corredo di alcune delle principali opere e personale di accoglienza e di guida alla visita appositamente formato.

tue esposte nella Chiesa di Sant'Agostino, dando seguito a quanto già iniziato con il recentissimo ricollocamento nella Cattedrale dopo quasi duecento anni del gruppo dell'Annunciazione di Francesco Mochi, conservato nella Chiesa di Sant'Agostino.

Quanto alle politiche di promozione e ai processi produttivi, il museo si propone di completare entro la fine dell'anno la revisione del sito web con rimandi al patrimonio diffuso e ai luoghi di provenienza delle opere conservate nel museo (*museo-risarcimento*), di curare una newsletter e di essere sempre più presente all'interno dei social media, esternalizzando la gestione delle attività connesse a tali aspetti. Verrà altresì implementata una nuova linea di comunicazione. Segnatamente verrà probabilmente scelto un nuovo logo per il museo, in sostituzione di quello attuale con l'effigie della Maddalena dipinta del Signorelli nella cappella di San Brizio del Duomo²¹; si ipotizza anche di cambiare l'attuale denominazione del museo, sostituendo il termine "museo" con quello di "tesoro", ritenuto maggiormente attrattivo. Infine, è allo studio la realizzazione di una nuova segnaletica, costituita da adesivi calpestabili riportanti frasi prese dalla letteratura periegetica da apporre sulle strade del centro di Orvieto per collegare le sedi nelle quali si articola il museo.

5.4.2. Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia: un museo capitolare per la città

Storia del museo

Il Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo nacque nel 1923. Occupava tre ambienti delle residenze medievali dei Canonici attigue alla Cattedrale gotica di San Lorenzo, luogo ritenuto fin dall'antichità il più importante della città e intorno al quale si sono sviluppati i principali edifici pubblici, civili e religiosi. Quest'area rappresenta infatti da quasi duemilacinquecento anni il principale punto di riferimento religioso e civile delle popolazioni succedutesi nella città di Perugia: Etruschi e Romani. La raccolta comprendeva materiali di diversa tipologia databili dal VI al XIX secolo provenienti dal duomo stesso e da chiese della diocesi.

²¹ Questa immagine venne scelta nel 2006 in funzione della volontà di costruire una *visual identity* integrata tra il museo e la cappella di San Brizio, luogo più celebre del Duomo, alla quale il museo era collegato anche come sovrapprezzo rispetto alla visita alla cappella stessa.

Alla fine degli anni '80 del secolo scorso, per il deterioramento dello stato conservativo delle strutture espositive, il museo fu chiuso al pubblico e le opere vennero rimosse e collocate in deposito a cura della Soprintendenza. Negli anni seguenti la raccolta del museo si è arricchita con opere provenienti da parrocchie soppresse o giurisdizioni della diocesi e la struttura, beneficiando dei finanziamenti giubilari, è stata recuperata, riprogettata e ampliata con nuovi spazi, quali ad esempio l'area archeologica della Cattedrale.

In occasione del Grande Giubileo del 2000 il museo è stato così riaperto al pubblico. L'allestimento, curato dalla Soprintendenza, non si discostava molto da quello preesistente, rispondente ad un criterio di esposizione delle opere esclusivamente di tipo cronologico e con didascalie sintetiche (autore, opera, materiali).

Dal 2011 è stata aperta al pubblico la zona archeologica: un percorso che, snodandosi per circa un chilometro al di sotto dei chiostri e della Cattedrale, mostra i resti delle costruzioni etrusco-romane dell'acropoli della città.

Gestione e organizzazione

Il museo è di proprietà del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo, che si configura come istituto di diritto privato costituito dai canonici, uno dei quali funge da direttore del museo diocesano.

Il museo prevede una gestione diretta da parte del Capitolo e, per il minimo impiego di personale, può rientrare nella categoria del "one man museum". Dispone, infatti, solo di due addetti, presenti a giorni alterni, che si occupano dello svolgimento di tutte le mansioni necessarie, a cominciare dalla programmazione e realizzazione delle varie attività implementate dall'istituto.

Il museo è aperto con orario garantito per 40 ore settimanali, mentre la zona archeologica è visitabile solo con tour organizzati (in italiano, inglese e francese). L'ingresso è possibile acquistando il biglietto del museo o utilizzando la "Card Perugia Città Museo". Il museo è accessibile a persone disabili.

Il numero di utenti, registrato mediante la biglietteria elettronica, è inferiore ai 10.000 all'anno. Il cluster principale è rappresentato dai visitatori dell'area archeologica della Cattedrale.

Attualmente, grazie ai finanziamenti che la CEI destina annualmente a ogni museo ecclesiastico (pari a 13.000 euro), il museo gode di un conto economico in attivo. Tuttavia, va segnalato che la riduzione dei costi di

gestione è conseguente al totale azzeramento delle attività di valorizzazione del patrimonio.

Servizi al pubblico e rapporti con il territorio

Nel museo gli strumenti di informazione e orientamento alla visita sono ridotti al minimo. L'allestimento e gli apparati informativi, realizzati nel 2000, non si discostano molto dalla configurazione originaria data al museo: giustapposizione degli oggetti seguendo un criterio cronologico, mancato studio dell'illuminazione, inadeguate dotazioni di sicurezza per opere e visitatori, apparati informativi limitati a didascalie sintetiche e solo in italiano. L'unico sussidio alla visita è la guida breve gratuita in italiano, che illustra la nascita del museo, i lavori di scavo della fine degli anni '90 del secolo scorso – che hanno portato nel 2000 al rinnovamento del museo e alla successiva apertura al pubblico dell'area archeologica – e la storia e i caratteri architettonici della sede che ospita il museo (le Canoniche del Duomo, il Palazzo di Martino IV e il Dottorato). La guida include una piantina con l'indicazione delle sale espositive e la sintetica descrizione delle opere esposte in ciascun ambiente (datazione, autore, soggetto, materiali) corredata da alcune riproduzioni fotografiche. Fa eccezione la scheda informativa relativa al Gonfalone di S. Fiorenzo opera di Benedetto Bonfigli, ove viene anche spiegato cos'è un gonfalone, chi furono i committenti, le ragioni della sua realizzazione e l'utilizzo devozionale (*museo-risarcimento*). Interessante risulta l'attività "Occhio al particolare", per la quale, in relazione ad alcune opere esposte, vengono messe a disposizione dei visitatori più giovani schede cartacee (in italiano e in inglese) che possono essere raccolte durante la visita e portate a casa.

All'esterno del museo sono posti uno stand con il nome del museo e due pannelli che segnalano l'ingresso dell'area archeologica, mentre nei pressi della biglietteria sono indicati gli orari di apertura al pubblico.

Il museo, raggiungibile dai principali motori di ricerca (Google, ecc.), non possiede un proprio sito web, ma dispone di una pagina nel sito dei musei ecclesiastici umbri e in quello della Cattedrale di San Lorenzo, contenente sintetiche informazioni sul museo e sulle sue collezioni. In passato erano state create pagine del museo su Instagram e Facebook, nonché una mailing list, ma con il tempo sono state sempre più trascurate per mancanza di risorse (soprattutto umane) da dedicare a tali attività.

Le attività svolte dal museo e rivolte tanto alla valorizzazione del proprio patrimonio quanto a rafforzare il rapporto con il tessuto locale sono proposte, progettate e condotte dal personale del museo con il consenso del

direttore. Negli ultimi anni sono state realizzate esposizioni temporanee, come quella dedicata alla scultura lignea (“All’ombra di S. Ercolano”), e sono state organizzate conferenze su vari argomenti tenute da esperti del settore, molti dei quali provenienti dall’Ateneo cittadino. Inoltre, in occasione di specifici eventi sono state organizzate visite guidate tematiche accompagnate da degustazioni ed estese anche al patrimonio museale non esposto, ad altri musei vicini (come il Museo Archeologico Nazionale dell’Umbria) e al centro storico, così da poter illustrare i nessi tra il patrimonio del museo diocesano, quello esposto in altri istituti culturali e quello diffuso nel territorio (*museo-itineraria* e *museo-rete*).

Il cambiamento intervenuto nel 2018 nella direzione del museo ha però determinato una sostanziale diminuzione dell’autonomia del personale nella definizione di progetti e di attività correnti, che si sono ridotte al grado minimo dell’accessibilità fisica al museo e alla conduzione di visite guidate alla zona archeologica, divenuta il fulcro dell’interesse della direzione. A causa del sottodimensionamento del personale, durante le visite guidate alla zona archeologica l’accesso al museo è momentaneamente sospeso, come anche la possibilità di uscita per i visitatori che stanno vistando la collezione permanente.

Anche le collaborazioni con soggetti locali attualmente si limitano a quelle con le scuole e con alcuni istituti di formazione, come l’Umbria Institute, con il quale è stata realizzata una brochure in lingua inglese dedicata all’area archeologica del museo diocesano che spiega alcuni termini di carattere storico e artistico.

L’unica attività svolta dal museo per promuovere il patrimonio diffuso e le iniziative locali consiste nel fornire al termine del percorso di visita materiale informativo relativo ad altri musei e luoghi della cultura (sia pubblici che privati), ad esposizioni temporanee, ad itinerari turistico-culturali e a manifestazioni ed eventi organizzati in città e in altri luoghi dell’Umbria (*museo-piazza* e *museo-rete*).

L’istituto infine verifica il livello di *customer satisfaction* e i principali elementi di soddisfazione/insoddisfazione servendosi di un libro degli ospiti che raccoglie considerazioni e suggerimenti dei visitatori.

5.5. Discussione dei risultati dell’indagine

Dall’analisi dei risultati dell’indagine è possibile anzitutto trarre considerazioni complessive sulla condotta di ciascun museo rispetto alle dimensioni considerate. A tal fine, sulla base delle informazioni qualitative otte-

nute, è stato attribuito a ciascun indicatore considerato (tabella 5.2) un punteggio compreso tra 0 e 3 (0: no; 1: poco; 2: abbastanza; 3: sì).

Entrambi i casi indagati raggiungono in relazione a tutti gli indicatori considerati valori molto al di sotto di quelli potenzialmente conseguibili, anche limitandosi al livello di raggiungimento degli standard minimi di qualità. Il Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto risulta comunque meglio posizionato rispetto al Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia in relazione a tutti gli aspetti indagati, anche se i livelli medi riscontrati sia quanto agli standard minimi sia quanto agli obiettivi di miglioramento raggiungono all'incirca la metà di quelli ottimali, con un punteggio complessivo pari a 56 su 114 (49,12%) per la dimensione C.1 (*Rapporti con il pubblico e comunicazione*) e a 25 su 51 (49,02%) per la dimensione C.2 (*Rapporti con il territorio e con gli stakeholder*). Il museo perugino, da parte sua, dimostra prestazioni ancora più lontane dai livelli auspicabili, con valori complessivi pari a 38 su 114 (33,33%) per la dimensione C.1 e a 4 su 51 (7,84%) per la dimensione C.2 (tabelle 5.4 e 5.5).

Tab. 5.4 – Risultati del questionario rilevazione. Livello di raggiungimento standard e obiettivi di miglioramento per le due dimensioni indagate

	C.1			C.2			TOT		
	Stand.	Ob.mig	TOT	Stand.	Ob.mig	TOT	Stand.	Ob.mig	TOT
MODO	21	35	56	4	21	25	25	56	81
S. Lorenzo	17	21	38	1	3	4	18	24	42
MAX	36	78	114	12	39	51	48	117	165

Fonte: nostra elaborazione

Tab. 5.5 – Risultati del questionario rilevazione. Livello di raggiungimento standard e obiettivi di miglioramento per le due dimensioni indagate (%)

	C.1			C.2			TOT		
	Stand.	Ob.mig	TOT	Stand.	Ob.mig	TOT	Stand.	Ob.mig	TOT
MODO	58,33	44,87	49,12	33,33	53,85	49,02	52,08	47,86	49,10
S. Lorenzo	47,22	29,92	33,33	8,33	7,69	7,84	37,5	20,51	25,45
MAX	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: nostra elaborazione

Altresì l'indagine effettuata permette di individuare specifici punti di forza e di debolezza dei due casi di studio.

Come già illustrato, il Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto si è proposto fin dalla sua prima istituzione come punto di riferimento per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale della città, interpretando la volontà della Fabbrica di promuovere la creazione di valore nelle sue molteplici declinazioni (oltre che culturale anche sociale ed economico) per l'intero centro storico di Orvieto e per gli attori ivi situati. A tale intenzione risponde da un lato la partecipazione del museo ad un itinerario che mette in rete i principali siti di interesse culturale della città al fine di ampliare la conoscenza del contesto urbano (*museo-itineraria*) e, dall'altro, la percezione dell'importanza di esplicitare la trama di relazioni storico-culturali tra il patrimonio musealizzato e il contesto esterno nella comunicazione museale (*museo-risarcimento*). Circa i rapporti con il territorio e con gli stakeholder, l'istituto risulta attivo nella collaborazione con altri soggetti, soprattutto locali, anche per differenziare la propria offerta rispetto a precisi cluster di utenza (dalla scuola a persone affette da disabilità sensoriale – ipovedenti) e partecipa a forme di integrazione tariffaria con organizzazioni di vari settori (trasporti, turismo e cultura). Inoltre, è in corso l'adeguamento del regolamento del museo e si stanno progettando innovazioni relative alle politiche di prodotto e di promozione e ai processi produttivi per migliorare le performance del museo.

Tuttavia emerge lo spazio per ulteriori innovazioni, anche incrementali, delle soluzioni gestionali adottate dal museo per fronteggiare i principali punti di debolezza emersi dall'indagine. In particolare, mancano un catalogo, una guida breve, un'audioguida, strumenti informativi di sussidio alla visita in inglese o altra lingua straniera e dispositivi multimediali (software e applicazioni scaricabili per dispositivi mobili, ecc.). Non è al momento adottata (né dunque pubblicata) la Carta dei servizi; le indagini sulla domanda sono limitate alla disamina dei commenti raccolti nel libro degli ospiti; la verifica dell'efficacia e dell'impatto delle azioni implementate viene effettuata solo per specifiche attività svolte in collaborazione con altri soggetti; non sono previste procedure di *accountability* con pubblicazione di report dei risultati attesi nella programmazione annuale e degli obiettivi raggiunti. Occorrerebbe inoltre potenziare a livello quali-quantitativo gli strumenti di comunicazione (attività al momento in fase di studio) a cominciare dagli apparati informativi di supporto alla visita, che risultano ancora carenti (con particolare riferimento alla strategia del *museo-risarcimento*) e che andrebbero migliorati al fine di raggiungere diversi cluster di utenza. Andrebbero altresì incrementate le attività realizzate dal museo, anche in collaborazione con altri soggetti locali, per la valorizzazione del patrimonio

culturale sia raccolto in altri musei che diffuso nella città (*museo-piazza*, *museo-itineraria* e *museo-rete*), e gli interventi finalizzati ad un miglior inserimento nelle attività del territorio (didattiche, turistiche, sociali, etc.). Infine, occorrerebbe forse anche riflettere meglio sull'ipotesi di cambiare l'attuale denominazione del museo, sostituendo il termine "museo" con quello di "tesoro", ritenuto maggiormente attrattivo. Tale scelta, infatti, sembrerebbe confacente all'anacronistica nozione di cultura romantico-neoidealistica di stampo analitico-sommatorio, che contempla solo le cose di particolare rarità e pregio artistico-formale e che privilegia un approccio tesaurizzante delle opere. Ogni museo, invece, dovrebbe conformarsi in ogni suo aspetto alla nozione antropologica di cultura di impianto sistemico, che si avvicina molto al concetto di civiltà e che dunque considera come beni culturali quegli oggetti capaci di restituire, anche in virtù delle relazioni con l'intero patrimonio culturale del territorio (musealizzato e non), informazioni storiche rispetto alle comunità che sono vissute in un determinato luogo e tempo.

Tra le cause di tali punti di debolezza va anche considerato che le necessità di gestione ordinaria a carico dell'ente Opera del Duomo sono assai numerose e differenti²² e, dunque, alquanto impegnative dal punto di vista sia economico che organizzativo.

Quanto al Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia, oltre ad esporre opere di particolare rilievo storico-artistico²³, potrebbe documentare attraverso le raccolte e la sede stessa la storia della cattedrale e il suo rilevante ruolo nel contesto cittadino (*museo-risarcimento*). Inoltre, in virtù della sua funzione pastorale, il museo potrebbe testimoniare le forme di devozione del passato e la loro evoluzione, mentre, per la sua ubicazione in pieno centro storico e per la sua natura, potrebbe fungere da luogo di incontro per i cittadini tutti e i fedeli in particolare e tra fedeli e non credenti, nonché da luogo privilegiato per presentare, anche a chi non visita la raccolta, il territorio e le sue risorse (*museo-piazza*), anche suggerendo e/o partecipando a itinerari che promuovano la visita di altri musei e del patrimonio diffuso (*museo-rete* e *museo-itineraria*).

Tuttavia, il prodotto offerto si limita al grado minimo dell'accessibilità fisica. Questo rende difficile sia riuscire ad intercettare gli interessi dell'utenza potenziale, sia soddisfare quella effettiva. La valorizzazione del

²² Tra il molto altro, si ricordi che il Duomo è anche sede di parrocchia.

²³ Ad esempio, la pala di Signorelli e il duecentesco trono in ebano utilizzato per l'elezione dei papi.

patrimonio è ridotta alla presenza di brochure informative e non viene promossa alcuna attività di correlazione del patrimonio musealizzato con il contesto storico-ambientale di appartenenza; mancano adeguati strumenti informativi di sussidio alla visita (da quelli tradizionali, come pannelli e schede mobili, a quelli multimediali, ai software e alle applicazioni scaricabili per dispositivi mobili, fino a strumenti che facilitino la comprensione del patrimonio a persone con disabilità sensoriale o cognitiva), nonché un catalogo rinnovato del museo, una nuova guida breve e una brochure informativa. Mancano attività di studio e ricerca in relazione al materiale esposto e conservato nei magazzini (tantomeno al patrimonio materiale e immateriale del territorio), né di inventariazione del patrimonio. Non sono previste attività educative (per esempio laboratori o un'offerta appositamente differenziata), né incontri formativi. Non è adottata (né dunque pubblicata in alcuna sede) la Carta dei servizi; non vengono effettuate indagini sull'utenza, né verificati i risultati raggiunti e tantomeno sono attivate procedure di *accountability*. L'unica forma di partecipazione a progetti di rete con altri attori locali è costituita dall'appartenenza al circuito Perugia Città Museo per una promozione congiunta e un biglietto integrato.

Tale carenza è ascrivibile ad un gap manageriale, più precisamente alla scarsa percezione da parte della direzione del valore conseguibile dal patrimonio culturale e allo scarso interesse ad avviare un'attività di valorizzazione che consenta al museo di aprirsi concretamente alla città.

5.6. Considerazioni conclusive

L'analisi dei casi discussi in questo capitolo conferma lo stretto legame che i musei ecclesiastici e di fabbricerie hanno con il territorio di riferimento. Circa la effettiva offerta di servizi e le condizioni di impianto e di gestione, e in risposta alle domande di ricerca esplicitate nel § 5.2, in entrambi i casi si registrano, però, possibilità di miglioramento, sebbene con un diverso livello di adeguamento agli standard di dotazione e prestazione (tabb. 5.4 e 5.5).

In entrambi i casi considerevoli benefici potrebbero derivare da una più completa e accurata implementazione della strategia del *museo-territorio* nelle sue diverse articolazioni (§ 5.3). I prodotti e i servizi dei musei indagati dovrebbero dunque essere concepiti in modo che i musei fungano da efficace strumento di conoscenza del territorio, del quale andrebbero ricostruite e illustrate diffusamente, avvalendosi degli oggetti esposti, la memoria storica, le tradizioni, l'ambiente naturale e le risorse immateriali. Ciò

consentirebbe di spingere i visitatori alla scoperta del patrimonio culturale diffuso nella città e nei luoghi circostanti, prolungandone, nel caso dei turisti, la permanenza sul territorio. I due musei indagati dovrebbero dunque avere una più ampia visione della propria missione e impegnarsi maggiormente ad agire su tutto lo spettro di attività di creazione del valore, adottando un atteggiamento proattivo nei confronti del tessuto economico e sociale, proponendosi quale strumento di politiche di sviluppo e sollecitando forme di partnership²⁴.

A tal proposito, rispetto alle tipologie di valore richiamate nel § 5.3 è possibile concludere che entrambi i musei si fermano all'esplicitazione del solo *valore di presentazione*, sebbene il Museo dell'Opera di Orvieto stia avviando una serie di attività di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale diffuso che muovono verso il riconoscimento e l'implementazione del *valore di paesaggio*, come la volontà di riposizionare nella loro sede originaria alcune opere musealizzate. Ciononostante, in entrambi i casi molto ancora si potrebbe fare per la creazione di un adeguato *valore di produzione* per le imprese delle filiere connesse e correlate, estendendo e valorizzando ulteriormente le relazioni del museo con altri attori operanti sul territorio. La mancata creazione di tale valore si deve al fatto che gli attori del territorio operanti nelle filiere connesse e correlate ancora non percepiscono il valore che i musei indagati e il patrimonio in essi conservato potrebbero avere nelle strategie di branding dei propri prodotti.

Per ovviare a tale mancanza auspicabile è l'adesione alla Piattaforma del Sistema Museale Nazionale, come opportunità per migliorare i servizi al pubblico attraverso la condivisione di metodi per la definizione di processi di digitalizzazione quali ad esempio creazione di modelli 3D, soluzioni di realtà aumentate ed esperienze di gaming e l'adozione di soluzioni innovative di geolocalizzazione per la fruizione autonoma e consapevole del patrimonio musealizzato e diffuso. Parallelamente andrebbe avviata una più attenta azione di sensibilizzazione rivolta alle imprese del territorio e finalizzata all'acquisizione di una maggiore consapevolezza del valore del capitale storico conservato nel museo e delle sue molteplici possibilità di utilizzo anche a fini commerciali.

²⁴ Ad esempio, per superare il sottodimensionamento del personale riscontrato nel Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia, è auspicabile la costruzione di reti per la valorizzazione dei musei e del patrimonio culturale diffuso sul territorio che sarà oggetto di trattazione nel capitolo successivo.

Riferimenti bibliografici

- Andreani L. (2010), “L’Opera del Duomo di Orvieto”, *Le cattedrali segni delle radici cristiane in Europa*, Atti del I convegno (Orvieto, 11-13 novembre 2005), Opera del Duomo di Orvieto, Orvieto, pp. 121-136.
- Berns S. (2016), “Considering the glass case: Material encounters between museums, visitors and religious objects”, *Journal of Material Culture*, 12(2), pp. 153-168.
- Bianchessi C. (2010), “Dalle fabbriche alle fabbricerie delle chiese cattedrali”, *Le cattedrali segni delle radici cristiane in Europa*, Atti del I convegno (Orvieto, 11-13 novembre 2005), Opera del Duomo di Orvieto, Orvieto, pp. 79-109.
- Capurro R. (2010), “The Italian diocesan museums: Bridging religious and cultural identity”, *International Journal of the Inclusive Museum*, 3(2), pp. 103-109.
- Capurro R., Lupo E. (edited by) (2016), *Designing multivocal museums Intercultural Practices at Museo Diocesano, Milano*, MeLa Books, 12, Politecnico di Milano, Milano.
- Carnegie E. (2009), “Catalysts for change? Museums of religion in a pluralist society”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(2), pp. 157-169.
- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l’innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano.
- Covatta L., Cammelli M. (2013), “I beni e le attività culturali”, in *Per il governo del Paese. Proposte di politiche pubbliche*, Passigli, Bagno a Ripoli, pp. 295-300.
- Direzione generale Musei (2019), *Piano Triennale per la Digitalizzazione e l’Innovazione dei Musei*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma, <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>, 24.05.2020.
- Dragoni P. (2005), “Antimarketing dei musei?”, *Sinergie*, 68, pp. 55-74.
- Eisenhardt K.M. (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.
- Feliciati P. (a cura di) (2016), “La valorizzazione dell’eredità culturale in Italia”, Atti del convegno di studi in occasione del 5° anno della rivista (Macerata, 5-6 novembre 2015), *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, Supplementi, 5.
- Gioni V. (2004), “La Fabbricerie in Italia: una realtà giuridica complessa di difficile inquadramento giuridico”, *La natura giuridica delle fabbri-*

- cerie, giornata di studio (Pisa, 4 maggio 2004), Opera Primaziale Pisana, Pisa, pp. 51-58.
- Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè.
- Golinelli G. (edited by) (2015), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer Nature Switzerland, Cham.
- Marenghi P., Timpano F. (2008), “I musei diocesani lombardi in una prospettiva di marketing territoriale”, *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, a cura di O. Fumagalli Carulli e A.G. Chizzonti, Vita e Pensiero, Milano, pp. 193-222.
- Marshall C.R. (2015), “From Altar to App: Displaying Devotion in Contemporary Museum”, *Journal of Curatorial Studies*, 4(3), pp. 459-476.
- Minucciani V. (2013), “Considerations in Relation to the Museography for Objects of a Religious Nature”, *Religion and Museums. Immaterial and Material Heritage*, edited by V. Minucciani, Allemandi, Torino, pp. 11-23.
- Moneta P. (2004), “Le Fabbricerie nella teoria degli enti ecclesiastici”, *La natura giuridica delle fabbricerie*, giornata di studio (Pisa, 4 maggio 2004), Opera Primaziale Pisana, Pisa, pp. 29-36.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori Electa, Milano.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell’eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn, CEDAM, Padova.
- Montella M., Cerquetti M. (2015), “I servizi museali”, *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 59-79.
- Petraroia P. (2008), “Valori e funzioni dei musei ecclesiastici: gli odierni strumenti di programmazione e il ruolo delle ‘risorse umane’”, *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, a cura di O. Fumagalli Carulli e A.G. Chizzonti, Vita e Pensiero, Milano, pp. 27-45.
- Petraroia P. (2019), “Editoriale”, *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 20, pp. 7-11, DOI:10.13138/2039-2362/2211.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano,
http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html, 24.05.2020.

- Popolla G. (2018), “Musei ecclesiastici e identità territoriale”, *Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso*, Atti dell’XI Convegno AMEI (Bergamo, 23-24 novembre 2017), a cura di R. Capurro e D. Primerano, Fondazione Adriano Bernareggi, Bergamo, pp. 113-119.
- Primerano D. (2013), “Musei ecclesiastici: dalla conservazione alla comunicazione”, *Arte Cristiana*, 101(879), pp. 414-420.
- Rivella M. (2005), *Le fabbricerie nella legislazione concordataria*, Olir – Osservatorio delle Libertà ed Istituzioni Religiose, www.olir.it.
- Santi G. (2012), *I musei religiosi in Italia. Presenza, caratteri, linee guida, storia, gestione*, Vita e Pensiero, Milano.
- Santi G. (2016), *Musei ecclesiastici in Italia. Missione, tipologie, reti e sistemi*, Vita e Pensiero, Milano.
- Yin R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Third Edition, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin R.K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, Sage publications, Thousand Oaks, CA.

6. MUSEI ECCLESIASTICI E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

di Mara Del Baldo

6.1. Introduzione

Il sistema musei in Italia è il prodotto di uno scambio intenso e ininterrotto con il territorio di riferimento. Questo legame è segno di una simbiosi ricca di potenzialità, che è parte della tradizione culturale, come di quella imprenditoriale, del nostro paese (Matacena, Del Baldo, 2009). “Diversamente dai musei americani, fortemente legati al mercato, i musei italiani sono fortemente legati al territorio, da cui hanno tratto la loro principale ragione d’essere” (Dell’Orso, 2009, p. 14). Fatta eccezione per i grandi istituti, la realtà museale del nostro paese è formata da una miriade di musei connessi con le peculiarità del territorio (Bagnoli, Capurro, 2013). Tra questi si annoverano i musei diocesani, “nati in anni recenti e rapidamente moltiplicatisi in strettissimo legame con il territorio, destinati a raccogliere materiali disseminati nelle chiese e per lo più liturgicamente dismessi” (Dell’Orso, 2009, p. 15). Una relazione, quella tra museo e territorio, che favorisce il passaggio dal museo tempio a museo-forum (Cameron, 1971) e si può declinare in molti modi.

Come ai musei civici, espressione di questa *liaison* e del bisogno di decentramento culturale di una comunità, ai musei ecclesiastici, è riconosciuto un ruolo di agenti e di “sentinelle” del territorio (cfr. Jalla, 2009, p. 144-167). Simile responsabilità è assolta dai musei diocesani nel momento in cui agiscono come braccio operativo dell’ufficio di arte sacra, sostenendo le realtà periferiche del territorio di competenza della diocesi, valorizzando il patrimonio culturale locale e diffondendo nella comunità la consapevolezza che il museo è risorsa che non riguarda il passato, ma ha a che vedere con il futuro. Per svolgere il proprio ruolo di “presidio territoriale”, è necessario “un museo che dica la ricchezza del territorio e generi ricchezza” (Dell’Orso, 2009). Ricchezza da interpretare nelle sue dimensioni qualitati-

ve e quantitative, non solo in termini di generazione di valore economico, ma anche di sviluppo di conoscenza e di relazioni, in altri termini, di capitale sociale. In tale contesto i musei ecclesiastici offrono un contributo determinante nel fare memoria del genio del luogo (Cipolla 1990) e nel favorirne lo sviluppo, nella consapevolezza che la realtà italiana, fitta di chiese – a loro volta veri e propri “musei” – è segnata da una stretta relazione tra “l’ambiente” e il museo (Dell’Orso, 2009; Emiliani, 2009).

Il rapporto con il territorio vive nelle sue molteplici dimensioni: di luogo fisico, di contesto identitario, di sistema antropologico e sociale e di relazioni di una comunità che ha le sue radici in un contesto locale e che contribuisce a connotarne il capitale sociale sedimentato nel tempo¹ (Putnam et al., 1994; Storper, 1997). Il territorio è richiamato nella sua componente fisica con riferimento ai “materiali usati per la produzione dei molteplici manufatti” contenuti nel museo ecclesiastico, che “fanno riferimento a precisi contesti naturali; o agli “edifici che hanno un indubbio impatto ambientale”, così come l’elemento antropologico e sociale è evidente nel richiamo agli artisti e alle committenze che “sono legati alla tradizione che si sviluppa in un determinato luogo” e ai contenuti stessi delle opere che “si ispirano e rispondono a necessità legate all’habitat cui si sviluppa la comunità cristiana”. Il rapporto di dinamico e reciproco condizionamento è altresì esplicito nel riferimento ai “complessi monumentali, opere d’arte, archivi e biblioteche sono condizionati dal territorio e si riferiscono ad esso” (PCBCC, 2001, § 4.3, pag. 17).

Alla luce di tale chiave interpretativa, nel paragrafo successivo il ruolo dei musei ecclesiastici (in seguito ME) e dei musei diocesani (in seguito MD), in quanto musei di territorio, viene rintracciato negli orientamenti della CEI, per poi portare l’attenzione su due percorsi di sviluppo che possono renderlo concreto: da un lato, la via della collaborazione attraverso la formazione di reti; dall’altro lo sviluppo di percorsi turistici congeniali alla missione e alla natura dei ME, come il turismo religioso.

¹Il capitale sociale, o *civiness*, che nella dinamica di sviluppo territoriale si qualifica come effetto combinato delle interazioni di una pluralità di soggetti, è fertilizzato da valori, cultura e tradizioni contestualizzate in uno specifico spazio-comunità (Golinelli, 2002).

6.2. Le tracce del radicamento territoriale dei musei ecclesiastici nell'orientamento della CEI

Museo e territorio emergono come parole chiave dalla Lettera circolare (PCBCC, 2001), così come dai documenti e dalle frequenti riflessioni della CEI sulla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, che ne chiama in causa il valore strumentale, analizzabile nelle due componenti di valore economico e valore sociale.

Ivi si legge, in più passaggi, che “un museo ecclesiastico si radica sul territorio”; “non è un’istituzione a sé stante, ma si collega e si diffonde nel territorio, così da rendere visibile l’unità e l’inscindibilità dell’intero patrimonio storico-artistico, la sua continuità e il suo sviluppo nel tempo, la sua attuale fruizione nell’ambito ecclesiale”; “non è una struttura statica, bensì dinamica, che si realizza attraverso il coordinamento tra beni musealizzati e quelli ancora in loco”; “è parte integrata e interagente con le altre istituzioni esistenti in ciascuna Chiesa particolare”.

Gli attributi riconosciuti ai ME (Popolla, 2017) – l’essere musei locali, accessibili, laboratori del contemporaneo e del dialogo – hanno come *fil rouge* il legame intrinseco o estrinseco con il luogo, inteso nella sua accezione fisica, antropologica e spirituale.

Da un lato, parlare di musei locali o del territorio significa ribadire il forte radicamento, che è di stimolo ad essere parte di progetti di valorizzazione di destinazioni turistiche (Cerquetti, 2007; Borraccini et al., 2019). Significa altresì apprezzarli come “luoghi” di tutela attiva che conservano, comunicano e valorizzano i beni culturali ecclesiastici, documentando l’evolversi della vita culturale e religiosa di una comunità locale e promuovendone lo sviluppo.

Dall’altro, l’essere musei accessibili, “laboratori del contemporaneo” e del dialogo, evidenzia la capacità di favorire l’incontro tra opere del passato e processi estetici in divenire, l’essere aperti al contributo creativo dei giovani e alla sperimentazione artistica. Significa altresì essere luoghi di fertile dibattito e di inclusione sociale, impegnati a sensibilizzare la comunità ecclesiale e i visitatori tutti intorno ai principi dell’accoglienza, dell’integrazione e del dialogo interculturale e interreligioso, che costituiscono una sfida importante, in una società sempre più plurale. In tale senso il MD è propriamente concepito come strumento di inclusione e di dialogo tra le forze culturali presenti sul territorio.

Quanto sopra rimarca il ruolo dei ME come driver per la promozione sociale ed economica del territorio e pone quindi l’accento sulle dimensioni del valore economico e sociale. Quanto alla prima dimensione, pur non po-

tendosi configurare un valore di scambio dei beni in essi racchiusi, il valore economico può essere generato da politiche attive e da interventi che, opportunamente gestiti in logica imprenditoriale, consentano di:

- aumentare il numero dei visitatori, facendo leva su aspetti distintivi che possano avere un impatto di comunicazione efficace su target di destinatari (studiosi, turisti, giovani, pellegrini) e rispetto ai quali costruire una immagine del ME da diffondere tramite canali di comunicazione tradizionali (ad esempio newsletter) e moderni (ad esempio youtube e altri social new media), per interagire anche con il pubblico giovane attraverso tecniche digitali;

- inserire i musei in circuiti turistici ed integrare le visite in eventi scientifici, culturali, sportivi, didattici;

- attrarre finanziamenti, non solo attraverso richieste di sponsorizzazione, ma anche mediante campagne di *crowdfunding*, acquisizioni di donazioni da persone o enti, erogazioni da privati, oltre che dalla CEI, partecipazione a bandi regionali, nazionali e internazionali (promossi da enti pubblici, dall'Unione Europea, fondazioni, enti privati);

- digitalizzare i beni del museo (prevedendo la cessione dei diritti di utilizzo); e offrire servizi digitali rivolti a tutti gli stakeholder²;

- implementare servizi accessori (ad esempio, bookshop, luoghi di ristorazione).

Si tratta di occasioni da cogliere da parte dei ME proprio per le potenzialità che, se gestite in logica imprenditoriale mettendo a fuoco idee, obiettivi e risorse, potranno tradursi in percorsi di crescita.

Rispetto alla dimensione del valore sociale, l'attenzione va portata alle esternalità positive identificabili: nel valore educativo per le visite di giovani (dei diversi livelli di istituzione primaria, secondaria, universitaria); nell'accogliere studenti (ad esempio per periodi di alternanza scuola/lavoro per percorsi formativi di tipo umanistico, letterario, artistico) e studiosi (internazionali, dottorandi, laureandi) per lavori scientifici; nel promuovere iniziative per specifici gruppi di visitatori (nuclei familiari, anziani, persone con disabilità); nelle ricadute sull'immagine e l'economia del territorio derivanti dalla presenza del museo grazie alla collaborazione con imprese che diano evidenza al collegamento tra attività economica e vocazione storica del territorio e, più in generale, nella creazione di sinergie tra ME e iniziative artistiche e culturali presenti sul territorio.

²A tale riguardo si veda il cap. 5.

Il legame fra attributi peculiari del ME e territorio si articola pertanto intorno a due connotazioni chiave, tra loro connesse: l'essere un "luogo ecclesiale territoriale". Quanto alla prima, il ME è presidio culturale sul territorio in quanto "completa" e "sintetizza" altri luoghi ecclesiali rendendo evidente l'organicità dei beni culturali delle chiese particolari e si pone come strumento di narrazione e di relazione tra persone e comunità, intesa nel senso più ampio di comunità religiosa, sociale, economica e ambientale. Il ME, "Si offre come 'memoria' per mostrare, tanto il processo di inculturazione della fede in un determinato territorio, quanto il confronto con altri territori mediante la circolazione di beni culturali" (Chenis, 2007, p. 23). Il patrimonio conservato e valorizzato è parte dei *commons* cognitivi (Rullani, 2010; 2017) in quanto "bene della memoria" spirituale e civile delle comunità locali, custode e driver di forme di condivisione cognitiva, che trasferiscono e sedimentano l'identità. Questo è tanto più vero per il MD, a cui la CEI (1992) da sempre assegna il compito di garantire lo sviluppo sistemico del patrimonio culturale della chiesa locale interagendo con gli attori del territorio (istituzioni pubbliche locali, imprese, organizzazioni laiche e civili) (Popolla, 2017).

Tuttavia, la capacità di contribuire allo sviluppo del territorio nelle dimensioni richiamate (spirituale, sociale, economica) è reale nella misura in cui il patrimonio storico-artistico trova opportuna fruibilità sia nella *mens* e nel vissuto ecclesiale, che nel complesso del territorio³, dove i ME sono chiamati a intensificare le azioni tese a promuovere l'incontro tra credenti e non credenti, fruitori e artisti, favorendo la comprensione del patrimonio culturale ecclesiastico e dei valori sottesi. La misura in cui i ME si aprono in modo proattivo al territorio attraverso forme di *stakeholder engagement*⁴ con gli attori del contesto dipende dalla capacità di cogliere due sfide: contribuire alla modernità, che sempre di più chiede di trovare nel passato gli spunti necessari per costruire il futuro, e divenire musei resilienti e *open source* (Popolla, 2018).

Rispetto alla prima direttrice il ME deve sapere essere strumento di rinnovamento della memoria (PCBCC, 2001, § 4.3). "Il patrimonio culturale infatti è un valore che deve essere condiviso dalla comunità che lo conserva e da quella, sempre più vasta, che desidera conoscerlo e ne sarà custode e

³ "Bisogna, infatti, adoperarsi perché i beni usabili e quelli in disuso interagiscano tra loro al fine di garantire una visione retrospettiva, una funzionalità attuale, ulteriori prospettive a vantaggio del territorio, così da coordinare musei, monumenti, arredi, sacre rappresentazioni, devozioni popolari, archivi, biblioteche, raccolte e ogni altra consuetudine locale (PCBCC, 2001, Introduzione, p. 1-2).

⁴ Si vedano i capitoli 2, 3 e 4.

interprete” (Popolla, 2017). Un esempio di questo recupero di significato, si ha ad esempio nei beni culturali custoditi dalle confraternite, dagli antichi ospedali o dai conventi, che esprimono, attraverso l’arte, storie di misericordia, fraternità, accoglienza, attenzione e “cura”. In tale contesto le proposte di turismo religioso⁵ possono fornire occasioni di stimolo a processi di socializzazione e di impegno per le nuove generazioni (multietniche, multiculturali e multireligiose), che reclamano un proprio spazio sociale nell’identità territoriale, e rafforzare attraverso forme di cittadinanza attiva i legami di responsabilità che accrescono la qualità della vita nei territori.

Rispetto alla seconda direttrice per essere open source il ME è chiamato a fare interagire in modo creativo la memoria collettiva affidata al patrimonio culturale delle comunità territoriali, collaborando con istituti e organizzazioni laiche per cogliere i bisogni sociali e culturali emergenti (Biagi Maino, Gandolfi, 2000).

Non sempre (e non tutti) i ME sono in grado di muoversi lungo queste direttrici, che costituiscono la proiezione di uno scenario in divenire promosso da CEI ed AMEI che richiede di affrontare diversi nodi critici, tra i quali:

- la necessità di non impoverire le chiese locali per effetto della concentrazione del patrimonio culturale nelle sedi diocesane;

- la mancanza di pragmatismo e la resistenza al nuovo (sovente i ME si configurano come istituzioni culturali “chiuso” ed esclusivamente ecclesiali);

- la difficoltà di creazione e governo delle reti;

- il difficile dialogo tra ME e musei civici, che può sfociare in atteggiamenti opportunistici o di chiusura nei “rispettivi linguaggi” (Dell’Orso, 2009, p. 25);

- la difficoltà di trovare un compromesso tra le anime della missione dei ME e tra interessi talora concorrenti che possono innescarsi, ad esempio, nella scelta tra profilo estetico e destinazione originaria delle opere, tra un turismo che può divenire massificante, ma che stimola positivamente la fruizione collettiva del patrimonio storico-artistico.

Un percorso possibile per superare questi nodi è individuato nel fare fiorire i “talenti” del ME (quale “museo che conserva e forma; raccoglie e fa memoria, sviluppa, serve, provoca”), ai quali si associano corrispondenti responsabilità, come di seguito esemplificato (Bertolucci, 2007).

⁵ Si veda il successivo § 5.

Il talento “che conserva e forma” postula un’adeguata qualificazione delle risorse umane impiegate nella gestione e nel governo del museo (direttore, collaboratori, studiosi, ricercatori, professionisti – restauratori, artigiani specializzati nella conservazione, riproduzione e valorizzazione delle opere d’arte). Il talento del “museo che raccoglie e fa memoria” cresce attraverso il coinvolgimento di tali figure professionali, capaci di implementare proposte innovative nella pastorale integrata. Quello del “museo che orienta” si esplica attraverso il supporto alle chiese del territorio nel conservare il patrimonio ivi esistente. Il talento del “museo che sviluppa” trova sostanza nella capacità di sperimentare itinerari turistici centrati su temi, aree, periodi storici, emergenze religiose e culturali che, come le vie giubilari e le vie della fede, si snodano in percorsi costellati di ME. Il talento del “museo che serve” si concretizza nel servizio alla diocesi e alla comunità, supportando le realtà culturali meno organizzate e strutturate (archivi, biblioteche, raccolte parrocchiali) in sinergia con altre realtà (civiche, statali, di privati) presenti sul territorio. Ciò significa non solo dialogare, ma anche “provocare” per raccogliere intorno a sé il consenso delle istituzioni e della comunità e diventare contesto generativo di risorse “che devono rimanere nelle mani della gente” poiché, “se i nostri musei non ‘parlano’ alla gente, ai singoli, ai gruppi, alle famiglie, hanno fallito un importante e significativo aspetto della loro missione [...] “i musei che sono visitati solo dai turisti o dalle scolaresche devono interrogarsi sulla loro utilità sociale” (Bertolucci, 2017).

In sintesi, i ME si qualificano di fatto come musei di territorio se attivano energie, rendendosi “indispensabili” (al pari di scuole e ospedali) per la crescita della comunità, se “del luogo” si fanno responsabili, giocando un ruolo proattivo tanto sul piano spirituale e religioso, quanto su quello culturale, sociale ed economico, proponendosi come contesti di innovazione, e non di consuetudine. Un passo necessario è quello di rendersi “attraenti” recependo e anticipando le dinamiche sociali, politiche culturali nei piani pastorali e partecipando alla definizione delle politiche di sviluppo per il territorio. In tale contesto è fondamentale la creazione *di* e la partecipazione *in* reti che mettano in dialogo i soggetti in campo, come specificato nel successivo paragrafo.

6.3. La collaborazione con gli enti locali per la creazione di reti e sistemi museali ecclesiastici integrati

L'argomento delle reti museali costituisce un elemento chiave rispetto alle potenzialità del ME nei confronti del territorio e delle comunità in esso iscritte (Santi, 2016), che chiama in causa la multidimensionalità del valore generato e mette in luce la necessità che il museo, nella prospettiva multistakeholder, si apra e diventi un agente di sviluppo della comunità sia sul piano identitario e formativo (capitale simbolico, religioso e sociale) che sul piano economico (stante il contributo del capitale culturale allo sviluppo dei diversi comparti di attività economica, a partire dall'indotto turistico). Questa prospettiva appare necessaria e coerente con la natura e la tradizione delle collezioni ecclesiastiche, così come con la localizzazione dei musei e la possibilità di integrare le collezioni museali a quelle presenti nelle chiese, definendo percorsi e sistemi gestionali diffusi sul territorio.

I percorsi di integrazione dei ME al tessuto socio-economico del territorio possono declinarsi in funzione degli strumenti adottabili, che possono riguardare diversi tipi di ME, così come musei di diversa matrice proprietaria tra i quali, ad esempio, la "reciprocanza", utilizzata da un gruppo di musei, ubicati in diversi luoghi, che consente ad istituti museali "amici" di usufruire degli eventi, dei servizi e delle facilitazioni dei singoli musei (Di Canossa, 2007).

Una prima traiettoria, che è parte istituzionale delle strategie di valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico, è quella del sistema museale diffuso e decentrato, teso a qualificare il territorio valorizzandone l'intero patrimonio storico-artistico. "La politica museale ecclesiastica deve perciò optare per un museo diffuso e coordinato con il territorio, onde evitare la decontestualizzazione dei beni dismessi, conservando quanto prodotto nei luoghi originari o elaborando legami con questi stessi" (Chenis 1998, p. 29).

Una seconda traiettoria è individuabile nel sistema museale integrato, allargato ad altre istituzioni museali ed enti culturali (di matrice pubblica e privata) presenti nel territorio. Tale configurazione poggia su un quadro istituzionale che lo sostenga (e che può, ad esempio, condurre il MD ad assumere un ruolo di regia nel contesto di progetti di valorizzazione delle destinazioni turistiche territoriali attraverso il turismo religioso) e implica lo sviluppo di modelli di governance adeguati applicabili ai sistemi culturali

territoriali integrati⁶, articolati in poli su base provinciale e regionale fondati su accordi formalizzati con le istituzioni culturali locali private e pubbliche. L'attenzione va portata sulla valenza sociale e politica di tale configurazione, in grado di esprimere un servizio culturale di pubblica utilità e di impattare positivamente sull'economia locale, generando: occupazione, crescita delle competenze, coinvolgimento del volontariato (attraverso partnership con le onlus presenti sui territori), ricadute positive su attività commerciali, di trasporto, alberghiere, di ospitalità legate all'esternalizzazione di funzioni e servizi (bigliettazione, servizi al pubblico, comunicazione, servizi didattici, gestione mostre, manutenzioni). Pur trattandosi di un modello ancora poco sviluppato, sulle esperienze maturate è in atto una attenta riflessione (AMEI, 2019) diretta a focalizzare i benefici riscontrati (ad esempio in alcuni siti Unesco) dalla gestione di reti museali in cui sono presenti beni pubblici e privati, tra i quali anche beni culturali di proprietà ecclesiastica. Va, inoltre, rimarcato che per numerose piccole strutture locali l'inclusione in sistemi e circuiti museali è strategica e sovente vitale (Santi, 2013).

Il modello del ME integrato con il territorio porta a coinvolgere molteplici istituzioni e ad aprirsi alla collaborazione inter-istituzionale. A livello diocesano o interdiocesano, porta a coinvolgere, per quanto è possibile, le autorità civili e gli altri enti culturali per coordinare programmi di formazione alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico della Chiesa in collaborazione con università e centri di ricerca (civili ed ecclesiastici), tanto a livello nazionale quanto internazionale. Formazione non pensata solo per gli operatori specializzati, ma anche per i visitatori, attraverso l'organizzazione di giornate di studio e convegni su temi che mettono in luce la ricchezza culturale di un determinato territorio, la programmazione di visite guidate a ME, santuari, chiese, siti archeologici e luoghi della diocesi particolarmente significativi nel complesso del territorio e della storia ecclesiale.

Tra le buone pratiche di rapporto tra ME e territorio, si cita, ad esempio, il progetto "Città e cattedrali" sperimentato dalle diocesi di Piemonte e Val D'Aosta. Assieme ad una fondazione locale e con il contributo di volontari e collaboratori degli uffici diocesani è stato realizzato un portale dedicato al patrimonio culturale ecclesiastico dell'intero territorio. Attraverso la proposta di aree tematiche e di chiavi di lettura liturgico-devozionali dei luoghi, il progetto consente a pellegrini e turisti di acquisire informazioni e di creare

⁶ Si rimanda al cap. 2.

percorsi personalizzati, tramite la ricerca per territorio e tipologia di monumenti di interesse (AMEI, 2019). La rete ha messo in dialogo l'intero patrimonio culturale ecclesiastico delle due regioni, valorizzando nel suo insieme un patrimonio diffuso, senza trascurare le specificità storico-artistiche locali e dando visibilità agli studi promossi, alle opere di restauro e manutenzione straordinaria, realizzate con il concorso delle istituzioni pubbliche, ecclesiastiche, di fondazioni bancarie e delle comunità locali.

Quella delle reti è pertanto un'opportunità da cogliere, perché i ME nella più parte dei casi sono realtà medio-piccole che operano in un contesto culturale sempre più competitivo a fianco di soggetti forti, e perché le potenzialità di valore dell'attività possono essere sfruttate solo fornendo servizi diversificati e complessi, come nel comparto del turismo religioso-culturale.

La collaborazione e il coordinamento consentono ai ME, grazie a sinergie ed economie di vario tipo, di raggiungere la massa critica necessaria per non essere confinati come soggetti minori e operare nel panorama culturale italiano come realtà professionali, legittimate di fronte a Stato, province, regioni, comuni, e alla comunità territoriale. Gli attuali orientamenti della CEI mirano a perseguire un modello gestionale fondato sul concetto di network museale, individuato come valida alternativa allo stereotipo del "museo isola". La collaborazione può estendersi a una pluralità di attività: esposizioni permanenti e temporanee, progetti didattici rivolti a target differenziati (scuole, università, particolari categorie di pubblico adulto), catalogazione e inventariazione, schedatura fotografica, pubblicazioni, conferenze, restauri, corsi di aggiornamento, progetti speciali, ecc. I benefici ritraibili includono l'ampliamento dei servizi offerti e l'innalzamento del livello qualitativo, la crescita di rappresentatività e visibilità, il rafforzamento identitario, la possibilità di accedere a finanziamenti pubblici destinati a sistemi in rete, lo scambio e lo sviluppo di conoscenze e competenze.

Tra i progetti di valorizzazione integrata si citano "Le cattedrali del Piemonte e i musei diocesani" (Popolla, 2017). Tra gli esempi di reti museali ecclesiastiche si ricordano la rete dei musei ecclesiastici di Bergamo, la rete museale intra-diocesana di Erice (Vitella, 2013) e la rete museale ecclesiastica Umbra (MEU), associazione che annovera 13 ME distribuiti sul territorio, tesa a conservare e valorizzare raccolte con carattere di ecclesiasticità o di interesse religioso, proposte quali strumenti di animazione culturale delle comunità cristiane e della società (Tambini, 2013). Parimenti, tra le esperienze di partecipazione dei ME a realtà aggregative miste, dal cui confronto emergono punti di forza e criticità, si citano il sistema museale senese (Di Corato, Bechi, 2013) e il Sistema Museale Regionale Umbro

(Gonnellini, 2013), realtà aperta a tutti i musei, le raccolte e i siti di ente locale o di interesse locale, di proprietà pubblica, privata ed ecclesiastica.

I possibili modelli di collaborazione sistemica (network), alcuni dei quali sono presentati come casi in questo volume, sono implementati nel rispetto dei vincoli normativi (posti dal diritto canonico), a prescindere dall'appartenenza alla stessa diocesi o alla medesima regione ecclesiastica, e tenendo conto dei filoni di intervento cui sono sottoposti i ME da parte di regioni ed altri enti territoriali come musei di interesse locale e come oggetto di accordi specifici tra autorità ecclesiastiche e amministrazioni locali.

In particolare, la collaborazione può tradursi nella formazione di sistemi museali e reti museali (Popolla, 2017; Santi, 2016).

Per sistema museale si intende “la libera aggregazione di istituti e luoghi della cultura disciplinata da apposito statuto e da organi direttivi e amministrativi” (Santi, 2016, p. 299), finalizzata a condividere attività e servizi scientifico-amministrativi, in modo da generare economie di scala e permettere il raggiungimento degli standard di qualità dei musei. I sistemi museali locali, spesso afferenti a comuni e province contigue, affini sotto il profilo storico-culturale, assumono talora la forma di sistemi tematici, organizzati in forma cooperativa per accrescere la valorizzazione, la divulgazione, lo studio e la ricerca.

Per rete museale si intende “la condivisione da parte di istituti e luoghi della cultura di attività e servizi al pubblico che rientrano negli obblighi dei musei”, finalizzata a raggiungere un'efficace gestione delle strutture museali (Santi, 2016, p. 299). Specializzazione, interdipendenza e distribuzione sono i principi ispiratori delle reti museali ecclesiastiche, atte anche a favorire lo start-up di nuovi musei. Le reti possono assumere diverse configurazioni:

Reti “inter-ecclesiastiche” (o reti inter-diocesane; network esterni):

- reti tra musei ecclesiastici, biblioteche e archivi diocesani,
- reti tra musei ecclesiastici e istituti culturali o uffici diocesani, parrocchie, ecc.

Reti “intra-ecclesiastiche” (o reti intra-diocesane; network interni):

- musei diocesani con più sedi succursali;
- messa in rete mediante servizi di edifici e luoghi annessi (sacrestie e depositi visitabili) di rilevante interesse artistico;

Reti “miste”:

- tra musei ecclesiastici e musei laici, pubblici e privati).

Le reti intra-diocesane (network interni) si configurano come reti culturali tra MD e musei parrocchiali e tra MD ed altri enti e associazioni del territorio (organizzazioni di volontariato museali ed enti di natura imprendi-

toriale) che offrono servizi accessori (pulizia, servizi amministrativi, di marketing e comunicazione), oltre ad una serie di attività di supporto connesse all'attività museale (*back office*, gestione bar, affitto sale, organizzazione di soggiorni turistici, ecc.) e attività di *fundraising* e finanziamento. Spesso le iniziative di tutela e valorizzazione sono attivate da associazioni culturali in sinergia con gli uffici diocesani locali o con l'ufficio nazionale dei beni culturali della CEI; è il caso a Verona dell'Associazione Chiese Vive, o a Lucca dell'Associazione di volontariato Terzo Millennio.

Le reti inter-diocesane (network esterni) si caratterizzano per la collaborazione tra musei diocesani tesa al coordinamento delle attività e delle iniziative a livello regionale e nazionale; talora si configurano come reti tra diocesi attigue per l'esercizio in comune di attività commerciali a supporto dei rispettivi istituti museali.

In termini generali, la rete non è concepita come autonoma nei fini e si pone come organizzazione di secondo livello tra il piano locale e quello nazionale. Strumenti giuridici della rete possono essere associazioni di secondo o di terzo livello (è il caso, rispettivamente, dell'Associazione Musei Ecclesiastici Regionale [AMER] e dell'AMEI), che promuovono il coordinamento dei musei, la rappresentanza degli associati e forniscono servizi istituzionali di supporto. Simile ruolo può essere svolto da comitati provinciali o cittadini (attivi specialmente nelle città d'arte), fondazioni di culto, musei diocesani, parrocchie o istituti religiosi o altri enti gestori di musei ecclesiastici.

Le reti possono essere formali o informali, in funzione della presenza o meno di convenzioni e/o formule contrattuali. In entrambi i casi postulano il coordinamento e la flessibilità, attributi che consentono di fornire servizi tradizionali e innovativi altrimenti non erogabili dai singoli musei. L'infrastruttura formale su cui poggiano i percorsi di network e i sistemi museali può includere diversi strumenti, tra i quali la creazione di un comitato di collegamento (organo consultivo della fondazione di religione e culto previsto statutariamente) o la stipula di convenzioni tra ente gestore e museo diocesano/museo ecclesiastico ed enti titolari di altre realtà museali. Il comitato di collegamento, con compiti di studio, promozione, coordinamento, è di regola composto dal presidente della fondazione, dal direttore del MD, dai responsabili di altre realtà museali della diocesi (archivio e biblioteca), da laici designati dal consiglio pastorale e da eventuali esperti. Il convenzionamento tra ente gestore del MD ed enti gestori di altri musei consente di attivare servizi (ad esempio, ticket cumulativo) e condividere risorse (ad esempio personale, laboratorio di restauro). Nel contesto delle reti museali, così come nei distretti culturali (Sibilio Parri, 2004; Cerquetti,

Ferrara, 2015) e nelle altre forme di gestione coordinata del territorio (Sacco, Pedrini, 2003; Valentino, 2003; Carta, 2004; Lazzeretti, 2005; Goffi, 2010) i ME sono chiamati a svolgere un ruolo propositivo e ad elaborare offerte organiche, in particolare all'interno di circuiti culturali in cui si fa strada la ricerca di spiritualità, come quelli del turismo religioso. Presupposto comune a tutti i percorsi collaborativi è lo sviluppo di una strategia relazionale, necessaria per concordare con le organizzazioni partecipanti obiettivi, attività, risorse e, ancor prima, condividere finalità e valori. Altresì fondante, per la complementarità e il contenimento della conflittualità, è la presenza di una entità con ruolo di regia.

A questo proposito, il MD, in virtù del rapporto “privilegiato con il territorio” costituisce un driver naturale nella formazione di reti museali. Di regola è il fulcro del sistema di relazioni con gli istituti ecclesiastici appartenenti alla stessa o ad altre diocesi, con altri istituti religiosi e organizzazioni. In quanto laboratorio di cultura artistica, storica, liturgica e iconografica, è chiamato ad armonizzare gli itinerari di fede e arte tra le più importanti realtà religiose e a promuovere i rapporti con le soprintendenze locali e gli organismi regionali del settore, così come con i musei statali, civici e privati. Esso si pone, quindi, come ponte tra cultura religiosa e laica, intorno al quale possono (e dovrebbero) ruotare il tesoro della cattedrale e i beni culturali del capitolo, le collezioni di santuari, monasteri, conventi, basiliche, confraternite, le raccolte delle chiese parrocchiali e degli altri luoghi ecclesiastici, i complessi monumentali con le opere che li compongono, gli eventuali siti archeologici. In tale contesto il MD è chiamato ad essere porta del territorio e centro capace di tessere e presidiare una rete che lo connette all'insieme dei beni culturali (ecclesiastici e non) del territorio.

6.4. I circuiti non tradizionali del turismo collegati ai musei ecclesiastici

Di fronte al progressivo mutamento del turismo culturale, in cui il turista è sempre più un viaggiatore dotato di senso critico che, accanto alla curiosità, esprime una ricerca di senso e di identità, il ruolo del patrimonio culturale religioso è destinato a crescere. Questo è ancor più vero in uno scenario incerto, come l'attuale, in cui la luce della ragione autonoma non sempre o non sufficientemente riesce ad illuminare il futuro (Papa Francesco, *Laudato Si'*, 2015) e al diffuso scetticismo nei riguardi della religione fa da contrappunto un crescente bisogno di religiosità e un'enfasi posta sulla dimensione spirituale, non più (o sempre) disgiunta da quella economica (Zsolnai,

2011; Bouckaert et al., 2007; Ims, Pedersen, 2015; Bruni, 2012). Attraverso l'arte e le testimonianze culturali l'uomo si avvicina a valori universali capaci di fornire un significato più profondo alla propria esistenza. Le produzioni culturali sono portatrici di un messaggio universalmente comunicabile e di una risposta "gentile" a una domanda comune, che prescinde dalla confessione religiosa o dalla provenienza geografica, di senso e di appartenenza e alla ricerca di una dimensione spirituale capace di arricchire l'esperienza quotidiana (Niglio, Visentin, 2018).

La crescente domanda di cultura in attività di carattere religioso è particolarmente visibile nel fenomeno del turismo religioso (Della Dora, 2012; CEI, 2014; Taliento, 2017), riaffermatosi soprattutto attraverso itinerari che spesso comprendono o convergono intorno ai ME, tra i quali il "cammino di Santiago" e la "via Francigena" sono tra gli esempi più noti (Cerquetti et al., 2015). In tali accezioni le motivazioni "del viaggio" sono solo in parte di ordine culturale e religioso e si affiancano al desiderio di un turismo alternativo a quello di massa, di evasione dalla routine e di sfida personale, da cui l'opportunità per i ME di instaurare un dialogo con persone che si rimettono sulle strade dell'anima per interloquire con la propria interiorità (Mazza, 2004). Ne è prova il significativo aumento della domanda turistica da paesi non cattolici. In una società multiculturale e multireligiosa i progetti di turismo religioso, la cui domanda da paesi non cattolici segna una crescita significativa, possono pertanto costituire uno strumento importante per il recupero della sussidiarietà, chiamando in causa il contributo delle comunità (a partire da quelle ecclesiali) nell'attivare percorsi virtuosi che permettano al patrimonio culturale ecclesiastico di tornare ad essere un incubatore di creatività e innovazione sociale, nel favorire quindi la *welfare community* rigenerando risorse, non solo umane e sociali, ma anche economiche. La valorizzazione dei ME in tali circuiti diventa occasione preziosa per la crescita dell'economia turistica.

Gli esempi delle potenzialità degli itinerari turistico-religiosi per il territorio sono ravvisabili in numerose esperienze, tra le quali "il cammino delle Dolomiti di Belluno" (De Donà, 2017), che sintetizza aspetti naturalistici, artistici, storico-religiosi, delle tradizioni e della memoria del territorio bellunese in un progetto turistico articolato. Un altro esempio è offerto da "A-cross Veneto", brand turistico-religioso frutto della collaborazione tra Regione Veneto, diocesi e province, che alimenta una domanda per oltre il 60% rappresentata da turisti stranieri. Sempre in questa regione, prendendo le mosse dall'esperienza internazionale di Santiago, gli itinerari di fede si sono sviluppati con il "cammino di Sant'Antonio" (sulle tracce della via Aurelia a Padova) e con la "via dei Papi" (lungo la via Francigena orienta-

le), le “grandi rogazioni” (altopiano di Asiago) e gli “itinerari della fede” in Valpolicella. I casi di integrazione del ME all’interno dell’offerta turistica locale non riguardano solo i grandi musei (come il Museo del Duomo di Milano), né sono confinati ai grandi attrattori ubicati in città turistiche come Roma, Firenze, Venezia, ma sono spesso documentati in località “laterali”, di provincia, o relativi a ME in destinazioni minori, come il Museo Diocesano Tridentino, che negli ultimi anni ha registrato un’importante crescita dei visitatori. Un fattore comune alle esperienze sopra citate, è la capacità di collaborare con gli enti locali e di coinvolgere le comunità territoriali nella valorizzazione del patrimonio ecclesiale⁷.

L’inserimento dei ME nei circuiti turistici, come approfondito nel paragrafo che segue, è stato oggetto di recenti riflessioni della CEI (CEI, 2014, 2018), ma le tracce di questo orientamento sono già nella Lettera circolare (PCBCC, 2001), che invita a creare una pluralità di iniziative per turisti e pellegrini. Va tuttavia rimarcato come nell’intenzione della CEI la visita al ME non debba essere intesa una mera proposta turistico-culturale, poiché le opere rimandano al *sensus fidei* della comunità e la comprensione del loro autentico significato presuppone una lettura nell’ottica della fede. Le dinamiche che interessano il turismo religioso in Italia sono, infatti, intrinsecamente legate al complesso rapporto tra fede e turismo (Stausberg, 2011) e coinvolgono un patrimonio ampio e diversificato, diffuso su tutto il territorio nazionale (Cerquetti et al., 2015) in cui rientrano le chiese storiche, così come i beni architettonici religiosi presenti nei contesti urbani. Tra questi si colloca il sistema delle cattedrali, luoghi di culto espressione di una cultura radicata, che nel tempo hanno contribuito a costruire e connotare l’identità del territorio fino a caratterizzarsi come il principale brand, la cui valorizzazione e conservazione è parte integrante di un programma di tutela coordinato a livello nazionale dalla CEI con il coinvolgimento di istituzioni pubbliche, organizzazioni e fondazioni private, impegnate in articolati programmi di riqualificazione dei complessi architettonici e dei contesti urbani circostanti.

Parimenti, di fronte al turismo religioso si schiudono diverse questioni, ad iniziare dalla riflessione sul come (e sul se) i processi di valorizzazione indotti dal turismo culturale e religioso influiscono sulla natura degli stessi beni, rispettandone la vocazione originaria senza minare il legame con il contesto di cui sono parte integrante. È il caso, ad esempio, di tante chiese storiche inserite in ambiti urbani in cui si accusano limiti alla sostenibilità

⁷ Si veda il cap. 4.

della fruizione turistica in assenza di modifiche o integrazioni dei beni e del sistema cui appartengono (ad esempio con l'allestimento di percorsi di accesso alternativi per agevolare la fruizione turistica, la realizzazione di transenne e di segnaletica per accogliere i visitatori e garantire nel contempo la fruizione religiosa). È pertanto fondamentale comprendere come queste trasformazioni incidono sull'identità degli edifici e degli istituti museali e attuare adeguate strategie di valorizzazione in senso ecclesiale del patrimonio storico-artistico, capaci di accogliere in modo generoso, ma intelligente, il turismo di massa (De Nardi, 2017).

6.5. Il ruolo della Chiesa per lo sviluppo delle strategie turistiche del territorio (*Silvia Fissi, Elena Gori*)

Negli ultimi anni in ambito turistico si è diffusa la tendenza ad adottare un metodo aperto e partecipato di condivisione di strategie, obiettivi e linee di intervento ed è stata proposta la realizzazione di un dialogo stabile, condiviso e sistematico con operatori e stakeholder del territorio. Tale tendenza in letteratura è stata denominata “governance partecipativo-deliberativa” (Baccaro, Papadakis, 2008), “governance partecipativa con potere decisionale” (Fung, Wright, 2003), “democrazia associativa” (Cohen, Rogers, 1995; Hirst, 1994), “poliarchia diretta deliberativa” (Cohen, Sabel, 1997), soffermandosi via via su aspetti differenti caratterizzanti l'approccio in oggetto. È stato infatti osservato che questo modello di governance, da un lato, riesce a consentire l'arricchimento del tessuto democratico e l'incremento dell'efficacia delle politiche pubbliche e, dall'altro, entro un ragionevole lasso temporale, conduce i soggetti decisori a fondare il coordinamento su principi o interessi generalizzabili. Questi impatti positivi hanno determinato una crescente diffusione delle procedure decisionali partecipative e, conseguentemente, degli strumenti che ne consentono l'impiego (Papadopoulos, Warin, 2007).

La modalità di governance partecipativo-deliberativa si lega generalmente allo sviluppo dei territori interpretati come destinazione turistica, vale a dire come uno spazio fisico dotato di attrattori; in quest'ottica è quindi il prodotto che il turista sceglie e valuta (Magliulo, 2012). Una destinazione turistica è uno spazio funzionale nel quale l'organizzazione economica è sostanzialmente orientata e dipendente dai flussi turistici (Lozato Giotard, 2008). Ma non basta. Più in particolare, infatti, si tratta di una “destinazione community” (Martini, 2005; Vanhove, 2005; Franch, 2010), ossia di una comunità territoriale che presenta un elevato grado di complessità, poiché è

costituita da un insieme eterogeneo di beni e servizi che devono essere “trasformati” in un prodotto unitario da offrire ai turisti. Il turista infatti percepisce la destinazione come un unicum che, tuttavia è formato da una community con finalità eterogenee ed interessi, molto spesso, contrapposti. Per raggiungere questo obiettivo le destinazioni community non possono ricorrere né al privato imprenditore (vi sono tanti imprenditori pubblici e privati), né al mercato (quest’ultimo non è ritenuto in grado di allocare efficientemente le risorse quando ci sono beni pubblici, risorse comuni e asimmetrie informative), dunque occorre ricorrere al dialogo sociale, coinvolgendo gli stakeholder della destinazione affinché individuino soluzioni operative capaci di raggiungere l’obiettivo.

Nel corso degli anni, la Chiesa ha espresso la sua attenzione al fenomeno turistico a partire dal “Direttorio Peregrinans in terra” promulgato nel 1969 dalla Congregazione per il clero. A tale documento ne sono seguiti altri tra i quali si ricordano gli “Orientamenti per la pastorale del turismo” (29 giugno 2001) del Pontificio Consiglio per i Migranti e gli Itineranti, nonché i documenti della Conferenza Episcopale Italiana: “Pastorale del turismo, dello sport, del pellegrinaggio” – Sussidio per un impegno ecclesiale, CEI Roma 1996; “Progetto culturale e pastorale del tempo libero, turismo e sport” – Sussidio pastorale, CEI Roma 1999; “Parrocchia e pastorale del turismo”, CEI Roma 2003; “Il turismo e lo sviluppo delle comunità”, CEI Roma 2014.

Deputato all’analisi e allo sviluppo delle azioni ecclesiastiche in ambito turistico è l’Ufficio nazionale per la pastorale del tempo libero, turismo e sport, che sviluppa strategie finalizzate ad una mutua cooperazione tra la Chiesa e la società. In particolare, i laici, nelle loro situazioni comuni di vita – lavoro, associazioni, volontariato – costituiscono delle “antenne sociali” pronte a evidenziare e valorizzare gli aspetti turistici del territorio (CEI, 2018). Nell’ambito delle attività turistiche, così come sottolineato dal Pontefice durante il 70esimo anniversario del Centro Turistico Giovanile, l’incontro tra le persone diviene elemento fondamentale per lo sviluppo di un “turismo lento” finalizzato allo scambio di esperienze e alla conoscenza nel rispetto reciproco. Inoltre, la Pastorale del turismo instaura e incoraggia una collaborazione con le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni professionali e le altre associazioni che operano nel turismo, affinché si possa diffondere la visione cristiana del turismo e sviluppare la possibilità implicita di un nuovo umanesimo. Guidata da questo principio, la Santa Sede ha aperto una Missione di Osservazione Permanente presso l’Organizzazione Mondiale del Turismo. Fin dal 1980, l’Organizzazione ha individuato nel 27 settembre di ogni anno la Giornata Mondiale del Turi-

simo e, a partire dal 1999, ha adottato il Codice Etico Mondiale del Turismo. Anche per la Chiesa dunque il turismo costituisce una modalità attraverso la quale la vita sociale si esprime, determinando conseguenze significative da un punto di vista finanziario, economico e culturale.

Seguendo le indicazioni della Santa Sede e le sollecitazioni delle pubbliche amministrazioni detentrici della funzione di programmazione turistica, negli ultimi decenni sono rinvenibili numerosi esempi di cooperazione tra la Chiesa e il territorio nella definizione di strategie finalizzate al coinvolgimento della popolazione e allo sviluppo dei valori sociali, come la partecipazione, la sostenibilità e il rafforzamento della governance locale. Le molte attività avviate a livello locale, ad esempio il progetto “L’arte del cammino – Walkart” finalizzato alla riscoperta delle antiche vie di pellegrinaggio, hanno dato impulso alla realizzazione di un Protocollo di intesa, siglato il 6 luglio 2017, tra la Conferenza delle regioni e delle province autonome di Trento e Bolzano e la Conferenza Episcopale Italiana, al fine di sviluppare sinergie e di definire politiche ed iniziative concrete per la conoscenza e la valorizzazione del patrimonio ecclesiastico.

Tale protocollo si inserisce in un progetto più ampio di concertazione a livello nazionale e locale, che prevede una metodologia operativa basata su un tavolo nazionale e più tavoli regionali che, insieme ai portatori di interesse, promuovono azioni di sviluppo turistico religioso concertate. Dunque, da un lato, vi è la volontà di diffondere i valori cristiani nell’ambito delle strategie turistiche e, dall’altro, la Chiesa utilizza gli strumenti di governance locale per la valorizzazione e la tutela del patrimonio ecclesiastico. In altri termini, l’obiettivo della Chiesa è attivare una pianificazione turistica che sappia coniugare lo sviluppo di un territorio, la centralità della persona e la tutela dei suoi diritti, la sostenibilità dei flussi, l’etica delle responsabilità e il rispetto verso le comunità ospitanti (CEI, 2014).

Con riferimento allo sviluppo delle attività turistiche territoriali, particolare attenzione deve essere destinata alla realizzazione dei cosiddetti Parchi Culturali Ecclesiali (PCE) (CEI, 2018). Questi ultimi rappresentano la risposta concreta della Chiesa alla necessità di tutelare e valorizzare aree geografiche caratterizzate da peculiarità storiche, culturali, ambientali, economiche e spirituali. In altri termini, il PCE è un “sistema territoriale che promuove, recupera e valorizza, attraverso una strategia coordinata e integrata, il patrimonio liturgico, storico, artistico, architettonico, museale, ricettivo, ludico di una o più Chiese particolari” (CEI, 2018: 5). Le singole diocesi possono attivarsi per chiedere l’istituzione del Parco, seguendo una procedura che presuppone numerosi passi e, soprattutto, un’ampia concertazione con gli stakeholder del territorio.

Sempre più spesso, dunque, la Chiesa si è inserita in qualità di stakeholder nella definizione delle politiche turistiche, creando anche al suo interno specifiche strutture di partecipazione e coordinamento, come i PCE, favorendo il dialogo, assumendo impegni, integrando gli sforzi e indirizzandoli verso obiettivi comuni e soluzioni basate sul consenso delle realtà attive sul territorio (associazioni, laici, ecc.).

Come è noto, la Chiesa è consapevole custode di un considerevole patrimonio artistico, culturale e storico da offrire ai visitatori. In quanto tale, si fa portatrice di beni immateriali quali il rispetto delle diversità, della natura umana, la sostenibilità delle destinazioni e di beni materiali appartenenti al suo patrimonio, dotati di una notevole capacità attrattiva in termini sia religiosi, sia artistici e culturali. La stretta collaborazione tra la Chiesa e il territorio consente di operare su un ricco patrimonio di cui essa è spesso detentrica esclusiva, con azioni di recupero, di promozione e valorizzazione. In molti casi, grazie al raggiungimento di una governance condivisa, la pubblica amministrazione è disposta a investire nella conservazione e tutela di siti religiosi per lo sviluppo di iniziative turistiche (Stausberg, 2011). In questi casi, un elemento indispensabile per il successo delle iniziative è il corretto bilanciamento tra i bisogni e le aspettative della pubblica amministrazione, della collettività locale, dei turisti e della Chiesa allo scopo di rendere il luogo fruibile turisticamente e di mantenerne allo stesso tempo la vivibilità e la finalità religiosa (Della Dora, 2012; Griffith, 2011; Taliento, 2017). Ed è proprio attraverso i PCE che la Chiesa si propone di creare, custodire e valorizzare l'arte cristiana, organizzando, avvalendosi di un sistema a rete, i musei, gli archivi e le biblioteche ecclesiastiche che si trovano sul territorio nazionale.

Inoltre, dalla promozione della destinazione scaturiscono per l'intero comparto benefici economici diretti (creazione di nuovi posti di lavoro, incremento della produzione, apertura di nuovi mercati per i prodotti locali, ecc.) e indiretti (diffusione di una cultura locale e valorizzazione delle tradizioni religiose e delle caratteristiche distintive del territorio), questi ultimi aspetti sono significativi per il raggiungimento degli obiettivi della Pastorale del Turismo. In tali contesti, è sicuramente rilevante la componente umana, che consente di sviluppare pienamente il processo di governance partecipativo-deliberativa, ponendo al centro dello sviluppo economico e territoriale il soggetto umano con i propri valori e le proprie tradizioni, anche religiose. Lo sviluppo della destinazione passa attraverso strategie inclusive dove la dimensione religiosa, sostenuta dalla Chiesa locale, garantisce una proiezione attiva della territorialità finalizzata allo sviluppo delle compo-

menti sociali della cultura, svolgendo così un ruolo di mediazione simbolica nei processi di trasformazione locale.

Le esperienze di collaborazione tra istituzioni religiose e comunità locali riguardano la definizione di cammini culturali e itinerari religiosi come la “Strada delle Abbazie”, un progetto che partendo dalle componenti immateriali derivanti dall’attrattività religiosa e storico-culturale delle abbazie, ha proposto un itinerario tra fede e natura mettendo in rete sette abbazie dell’area milanese (Morazzoni, Boiocchi, 2013). Tale esperienza è stata attuata grazie alla costituzione di reti e sinergie con gli attori territoriali. Ancora nell’ambito dei cammini religiosi, Piersanti (2014) descrive le esperienze realizzate a seguito della collaborazione tra attori locali per la definizione di percorsi religiosi attraverso i borghi in Sardegna, Umbria e Abruzzo. Nel dettaglio, questi progetti hanno consentito di incrementare i visitatori in luoghi per lo più ignorati, creando un circuito integrato di promozione turistica e contrastando i fenomeni di spopolamento e abbandono. Particolarmente significativa è, infine, l’esperienza che ha condotto alla creazione del PCE delle terre di Senigallia che ha visto la stretta collaborazione tra la CEI e gli enti locali.

Spesso le collaborazioni tra Chiesa e attori locali sono strutturate a livello regionale e contribuiscono allo sviluppo economico e sociale del territorio. Si consideri in questo senso il caso della Regione Campania, che si è attivata per progettare e costruire, in unione con la Chiesa, iniziative finalizzate al recupero e all’arricchimento delle opere d’arte, utilizzando i beni culturali ecclesiastici come volano per lo sviluppo del fenomeno turistico (Osservatorio sul Turismo, 2008). In proposito, sono state individuate formule innovative e dinamiche giovanili in grado di attirare sempre maggiori tipologie di turisti religiosi, superando così le barriere psicologiche che spesso sorgono tra rispetto della religione e sviluppo economico.

Esperienze significative di collaborazione tra Chiesa e attori locali nella pianificazione delle politiche turistiche sono riscontrabili anche a livello europeo. In tal senso, Petrova e Hristov (2016) illustrano il percorso di partecipazione condivisa per il recupero e la definizione delle politiche di sviluppo di Plovdiv in Bulgaria. Interessante è anche la ricerca condotta da Simone e Boyd (2010), finalizzata a esaminare, attraverso un’indagine di tipo quali-quantitativo, le potenzialità del turismo religioso nell’Irlanda del Nord. Questo studio ha evidenziato come, attraverso una stretta collaborazione tra stakeholder locali del settore pubblico e privato, sia possibile individuare le opportunità, i benefici ma anche gli ostacoli alla definizione di strategie condivise per lo sviluppo del turismo.

6.6. I casi di studio: l'esperienza del Museo Diocesano di Pesaro e del Museo Albani e della Rete Musei dell'Arcidiocesi di Urbino-Urbania-Sant'Angelo in Vado

6.6.1 Introduzione ai casi e premessa metodologica

Di seguito è presentata l'analisi di due casi - il Museo Diocesano di Pesaro e il Museo Diocesano Albani e la Rete Musei Arte Sacra nel Ducato di Urbino - finalizzata ad approfondire l'esperienza di valorizzazione del patrimonio ecclesiastico sperimentata dalle Arcidiocesi e il contributo allo sviluppo culturale, turistico e socio-economico locale.

Le Marche comprendono tre province ecclesiastiche⁸ (Ancona-Osimo, Pesaro, Fermo) articolate in 13 diocesi e contano 63 musei ecclesiastici, di cui 21 diocesani, oltre ad una pinacoteca diocesana (Senigallia) (Santi, 2016; Pennasso, 2017). Il territorio regionale si caratterizza per un elevato numero di musei in rapporto alla popolazione e per la diffusione capillare dei musei ecclesiastici, segno della storica presenza della Chiesa. La Regione ha legiferato in materia di beni culturali già nel 1974 (l. r. n. 53, *Tutela e valorizzazione dei beni culturali*) impostando una programmazione degli interventi in virtù dell'interesse pubblico dei beni culturali e dell'interesse pubblico locale dei "beni di enti locali, pubblici ed ecclesiastici, delle istituzioni e associazioni culturali e dei privati esistenti nell'ambito della Regione" (art. 11). Altri importanti strumenti normativi, fra i quali si cita la legge regionale n. 6/1998, considerata un caso di eccellenza (Jalla, 2004; 2006), hanno sostenuto la messa in rete dei musei e la costituzione del sistema museale regionale che enfatizza la dimensione territoriale del patrimonio culturale marchigiano (Cerquetti, 2007, 2008; Montella, Cerquetti, 2008; Cerquetti, Montella, 2015). Nel concetto di museo locale, elemento del museo diffuso, rientrano anche i musei sottoposti alla giurisdizione ecclesiastica.

Facendo leva sul paradigma interpretativo mission-governance-accountability (Matacena 2007, 2008), utile a comprendere l'assetto istituzionale, manageriale e gestionale, l'analisi porta l'attenzione sul contributo al territorio dei due musei, per consentire una restituzione confrontabile dell'esperienza di ciascuno. Entrambi i casi selezionati presentano i tratti

⁸ Le province ecclesiastiche, a capo delle quali è posto l'arcivescovo metropolitano, corrispondono ad unità del governo religioso e consistono nella dipendenza di varie diocesi (suffraganee), da un'arcidiocesi metropolitana.

individuati come tipici dei musei diocesani in Italia (Propersi, Grumo, 2004), tra i quali la dimensione limitata, l'assetto proprietario incardinato nell'ente ecclesiastico di cui sono emanazione, il forte radicamento al contesto territoriale (Cerquetti, 2008; Capurro, Lupo, 2016; Marengi, Timpano, 2008).

Sotto il profilo metodologico è stata adottata una strategia di ricerca basata sull'approccio qualitativo (Ferraris Franceschi, 1978, 1990; Eisehnardt, 1989; Flick, 2009) centrata sulla tecnica del *multiple case study* (Yin, 2014), ritenuta idonea per indagare il significato di un fenomeno attuale (il processo di sviluppo dei musei ecclesiastici e il loro contributo al territorio). In tale contesto è stato impiegato un mix di fonti primarie e secondarie. Tra queste ultime, si citano: 1) statuti e regolamenti del museo, quali basi per l'analisi documentale; 2) questionario per la valutazione degli standard minimi e degli obiettivi di miglioramento previsto dal d. m. 113 del 21 febbraio 2018 che definisce i livelli uniformi di qualità per i musei⁹; 3) informazioni disponibili on line (siti del museo, della diocesi, AMEI, CEI, Regione Marche; Provincia di Pesaro-Urbino); 4) pubblicazioni afferenti ai due casi di studio. Le informazioni raccolte attingendo a fonti indirette erano focalizzate sulle seguenti aree di indagine: storia e collezioni del museo, assetto istituzionale, manageriale e gestionale, attività e servizi al pubblico.

Quali fonti primarie di informazioni sono state svolte interviste semi-strutturate dirette ai soggetti identificati come "*key informant people*" (Halinen e Törnroos, 2005): direttore del museo; responsabile della commissione arte sacra; curatore del catalogo; responsabile dell'ufficio diocesano per i beni culturali. Le interviste, della durata di 30-60 minuti, realizzate presso le sedi museali durante incontri programmati nel periodo marzo 2019-gennaio 2020, sono state seguite da contatti telefonici e corrispondenza via mail, per l'integrazione e la successiva validazione dei dati. Gli argomenti trattati hanno toccato i seguenti oggetti di analisi: 1) rapporti con il territorio e con gli stakeholder; 2) ruolo del museo come presidio territoriale della città; 3) progetti e prospettive future del museo; 4) difficoltà e aspetti critici (Ricolfi, 1997; Macrì, Tagliavento, 2000). L'analisi dei casi è seguita da brevi riflessioni conclusive.

⁹ Si rimanda al cap. 5.

6.6.2. Il Museo Diocesano di Pesaro

Profilo storico e tipologico

Il Museo Diocesano di Pesaro¹⁰, inaugurato il 20 settembre del 2006, è sorto grazie all'impegno profuso dai vescovi¹¹, in collaborazione con l'ufficio beni culturali dell'arcidiocesi locale e al sostegno finanziario della CEI e della Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro. L'assetto istituzionale ed organizzativo è conforme a quello riscontrabile nella maggior parte dei musei diocesani. Il museo non ha autonoma personalità giuridica; soggetto titolare è la Curia vescovile, a cui fa capo la gestione diretta. Legale rappresentante è l'arcivescovo, che ne ha affidato la direzione ad un esperto laico (con profilo professionale altamente qualificato), conservatore e responsabile dei servizi educativi, oltre che direttore dell'ufficio pastorale diocesano per i beni culturali e artistici. L'organico comprende altri quattro collaboratori (a contratto), che curano le attività didattiche e la gestione delle visite, la custodia e i servizi di pulizia della sede¹².

L'iniziativa di creare il museo fu avviata nel 2000, come parte di un progetto di ampio respiro volto a realizzare un polo culturale significativo per la diocesi e la città di Pesaro, atto non solo a salvaguardare il patrimonio storico-artistico ecclesiale, ma anche a testimoniare l'operato della chiesa pesarese nel suo divenire (magistero pastorale della memoria) e il cammino di fede della comunità, per la quale la cultura costituisce una dimensione essenziale.

Il museo, che si articola su una superficie espositiva coperta di circa 1.100 mq, ha sede nello spazio sotterraneo di Palazzo Lazzarini, di proprietà della diocesi, posto di fronte al Duomo (Cattedrale di Santa Maria dell'Assunta), costituito come seminario dal 1785 e radicalmente ristrutturato agli inizi degli anni '90. Il progetto museale si è concretizzato nel decennio successivo, con l'istituzione di un consiglio fondativo composto da studiosi locali e da un pool di giovani esperti, impegnati nella catalogazione

¹⁰ Un ringraziamento particolare, per la collaborazione e la disponibilità nel fornire le informazioni richieste in occasione delle interviste (15 maggio 2019; 13 novembre 2019, 7 febbraio 2020) va al Dott. Filippo Alessandroni, direttore e conservatore del Museo Diocesano di Pesaro.

¹¹ E' doveroso menzionare Mons. Michetti, Mons. Bagnasco e Mons. Coccia (attualmente in carica, e presidente della Conferenza Episcopale marchigiana - CEM) ai quali si deve, *in primis*, la creazione e lo sviluppo del museo.

¹² In passato il museo si è avvalso di volontari, sulla base di una convenzione con una cooperativa esterna.

dei beni storici e artistici promossa dalla CEI, e successivamente incaricati dalla diocesi della selezione dei reperti, dei testi e degli apparati didattici. L’allestimento, affidato ad uno studio di architettura esterno e realizzato nel rispetto degli standard museali nazionali, ha restituito ai beni di una comunità cristiana di antica tradizione nel territorio il valore di patrimonio di destinazione universale in forza del loro contenuto culturale ed estetico.

Le collezioni, permanenti e di proprietà, comprendono 274 beni catalogati e inventariati nel rispetto di criteri museologici e museografici ispirati al carattere ecclesiale. Si compongono di reperti archeologici e beni storico-artistici sottratti ai rischi di custodia, alienazione o degrado delle strutture di appartenenza (chiese, parrocchie, pievi, istituti della diocesi) o ad una limitata e sporadica funzione d’uso. Rispetto alla loro natura, l’istituto è classificato nel repertorio AMEI come museo archeologico e di arte sacra/artistico e, nello specifico, “eucaristico”. La tipologia museale della scheda CEI lo qualifica come museo di “arte sacra, villa o palazzo di interesse storico-artistico” (Tab. 6.1).

Tab.6.1 – Scheda Anagrafica CEI¹³

Cronologia	da secolo 4 d.C. a 1960
Sezioni	Pittura; Scultura; Lapidario; Oreficeria; Paramenti liturgici; Tessuti; Mosaici; Vetri; Ceramiche; Arredamento; Grafica e disegni; Metalli (campane, rami lavorati, bronzi a fusione); Candelabri; Cartagloria; Tabernacoli; Troni esposizione eucaristiche.; Reliquiari; Vetrata artistica; Avori; Bassorilievo; Crocifissi
Sezioni speciali	Videoteca
Data di Fondazione	29/04/1999
Data di prima apertura	24/09/2006

Fonte: Anagrafe CEI, 2020.

Il percorso museale include una sezione archeologica (origini della chiesa pesarese) articolata in quattro sale e una sezione storico-artistica (arredi, dipinti, paramenti, argenti e oggetti liturgici in genere), che si dispiega in sei sale. Le opere sono contestualizzate in riferimento all’originario luogo di custodia e alla destinazione d’uso e sono esposte seguendo criteri tematici e cronologici che consentono ai visitatori di apprezzarne il significato storico-artistico e quello teologico.

¹³ Fonte: Anagrafe CEI istituti culturali ecclesiastici, archivi, biblioteche e musei ecclesiastici italiani, Servizio informativo UNBCE; [www: anagrafebcc.chiesacattolica.it/anagraficaCEIBib/public/VisualizzaScheda.do?codice_cei=CEI471M00001](http://www.anagrafebcc.chiesacattolica.it/anagraficaCEIBib/public/VisualizzaScheda.do?codice_cei=CEI471M00001) (accesso 20 01 2020). <http://www.arcidiocesipesaro.it>

Attività, servizi al pubblico e rapporti con il territorio

Dall'analisi delle specifiche della struttura museale¹⁴ si evince che il museo si colloca oltre i livelli minimi di qualità richiesti, sebbene l'offerta, in coerenza con la missione¹⁵, sia prevalentemente focalizzata su servizi tradizionali (visita guidata e laboratori didattici rivolti a bambini, famiglie, scuole, pubblici speciali, turisti) e basata su strumenti consueti di informazione e orientamento alla visita (Tab. 6.2).

Tab. 6.2 – Dotazione strutturale del Museo diocesano di Pesaro

Cataloghi, inventari	Inventario digitale
Supporti alla fruizione	Didascalie; Pannelli didattici; Schede mobili; Percorsi segnalati; link al sito web della diocesi
Guide, pubblicazioni sussidi	Guida storico-artistica del museo; Pubblicazioni scientifiche; Altro materiale informativo/ divulgativo; Sussidi audiovisivi; fototeca ad uso interno
Strutture per attività didattiche, documentazione, studio	Sale e laboratori per attività didattiche e di ricerca (sala lettura, biblioteca)

Fonte: Anagrafe CEI (2020); Santi (2016).

In particolare, se si considerano le finalità che discendono dalla missione del museo¹⁶, tra le attività e i servizi istituzionali primari¹⁷ emergono come centrali quelli didattici e formativi, in cui si sostanzia la funzione ecclesiale di evangelizzazione, assieme a quella culturale.

Sotto il profilo strutturale il museo, pur disponendo di aree e spazi espositivi e di servizio interni adeguati ad offrire anche servizi accessori (bookshop, intrattenimento prima infanzia, ecc.), non è dotato di spazi atti ad allestire mostre temporanee, spesso organizzate in altre strutture dislocate presso la diocesi. Sotto il profilo delle condizioni di funzionamento e dell'apertura alla città il museo garantisce una fruibilità settimanale di 16

¹⁴ Declinate in termini di accessibilità, organizzazione degli spazi, allestimenti, servizi forniti al pubblico e al personale.

¹⁵ L'art. 2 dello statuto (titolo I sede, natura e missione) recita: "Il fine primario è la salvaguardia, la fruibilità e la valorizzazione delle collezioni in esso presenti, nel contesto del patrimonio religioso, storico, culturale e artistico dell'Arcidiocesi di Pesaro, con particolare riferimento alla funzione di evangelizzazione che l'arte sacra ha sempre esercitato per la trasmissione della fede cristiana".

¹⁶ L'art. 2 dello statuto (titolo I sede, natura e missione) recita: "Il fine primario è la salvaguardia, la fruibilità e la valorizzazione delle collezioni in esso presenti, nel contesto del patrimonio religioso, storico, culturale e artistico dell'Arcidiocesi di Pesaro, con particolare riferimento alla funzione di evangelizzazione che l'arte sacra ha sempre esercitato per la trasmissione della fede cristiana".

¹⁷ I servizi istituzionali primari comprendono le attività di inventario, conservazione, manutenzione e restauri, esposizione, formazione dei nuclei collezionistici, ordinamento e allestimento museografico, ricerca e studio, esposizioni temporanee.

ore, pur adottando orari differenziati su base stagionale (resi disponibili, in più lingue, presso gli uffici turistici e stampa locale e sul sito web) e in occasione di eventi che coinvolgono il territorio, quali: le giornate FAI di primavera; il Rossini Opera Festival, evento culturale chiave per Pesaro, riconosciuta dal 2017 “Città Creativa Unesco della Musica”; l’iniziativa “Pesaro e la Stradomenica”, realizzata in collaborazione con il servizio turismo del Comune di Pesaro per incentivare il pubblico alla fruizione dei musei della città.

Nonostante le dimensioni e la dotazione di risorse contenute il numero di visitatori è cresciuto negli anni, attestandosi nel 2019 intorno ai 3.000, per il 50% costituiti da turisti, il 30% da gruppi scolastici e il restante 20% equamente distribuito tra cittadini residenti e gruppi parrocchiali. L’ingresso è a pagamento, con biglietto cumulativo, che include la visita al Museo Diocesano e alla Chiesa del Nome di Dio. Non è prevista l’emissione di ticket on line, né è attiva l’integrazione al biglietto unico “Pesaro Musei” e alla “Card Pesaro Cult.”

A fronte di entrate derivate dalla vendita dei biglietti di entità modesta, (nell’ordine del 16%) i finanziamenti sono prevalentemente di origine interna (ente titolare diocesi) ed ecclesiastica (CEI). Non essendo dotato di un bilancio autonomo il risultato dell’attività confluisce in uno specifico capitolo del bilancio della diocesi.

Il museo allestisce mostre tematiche e di interpretazione, con riproduzioni nel territorio in cui gli eventi sono comunicati e promossi. E’ dotato di segnaletica urbana di orientamento alla visita di altri luoghi monumentali ecclesiastici in città. La progettazione di tali eventi, anche in collaborazione con istituzioni ed enti non ecclesiastici, è curata nell’ambito dell’ufficio beni culturali, in sinergia con la biblioteca e l’archivio diocesani. In questo stesso ambito è consultabile la banca dati CeiOA, sebbene attualmente non siano impiegati tutti gli strumenti web e gli applicativi messi a disposizione dell’ufficio nazionale per i beni culturali ecclesiastici¹⁸.

Le iniziative del museo (letture, incontri, convegni, seminari, mostre, laboratori didattici) sono pubblicizzate tramite i siti UNBCE e AMEI, cui il museo è associato, ma non sono circolarizzate in modo sistematico (ad esempio tramite periodico) a livello diocesano, inter-diocesano, o su circuiti non ecclesiastici locali o regionali, dal momento che non sono previste attività di circuitazione con luoghi artistici e culturali della città, altri musei o raccolte. Va tuttavia precisato che sono state avviate da anni intese infor-

¹⁸ BWebBe – www.viedellabellenza.it

mali per la creazione di una rete museale inter-diocesana con altri istituti museali della regione ecclesiastica marchigiana.

Sebbene il museo sia inserito nella “Carta dei musei” della città e nelle guide specifiche di settore (TCI, AMEI) e sia incluso nei siti web della regione, del comune e dei locali uffici di promozione (IAT) nella sezione dedicata alle attività turistiche e culturali¹⁹, non è presente in modo strutturato nella programmazione dell’offerta turistica della regione, che comprende iniziative come il “Festival Happy Museum”, tese a promuovere il patrimonio museale diffuso presente della destinazione turistica regionale. E’ presente, seppure indirettamente, sul portale della Provincia di Pesaro-Urbino tra i siti degli itinerari religiosi, attraverso la Chiesa del Nome di Dio (la cui visita è abbinata a quella del museo), annoverata quale nodo degli itinerari Francescani nelle Marche.

Il Museo Diocesano di Pesaro può essere considerato tipicamente territoriale, non solo per il valore finalistico delle collezioni (costituite da manufatti e da opere che provengono da chiese e istituti ecclesiastici dell’entroterra), ma anche per il valore economico e sociale che si riverbera sul territorio e che deriva dai fronti di collaborazione attivati (e attivabili) con gli interlocutori. Lo statuto pone l’accento sulla collaborazione con gli altri organismi e le istituzioni ecclesiastiche dell’arcidiocesi per la conservazione e la valorizzazione di tutto il patrimonio artistico diocesano. Il museo condivide profili professionali e servizi con le diocesi vicine e su base regionale, così come attività formative gestite a livello di regione ecclesiastica.

La progettazione delle attività educative, che costituisce il nucleo principale, è realizzata in coordinamento con gli uffici diocesani (beni culturali, e scuola, catechistico, pastorale dell’arte) in collaborazione con gli istituti scolastici del territorio, e contempla una pluralità di iniziative laboratoriali mirati a bambini e studenti di differenti classi di età, sino a comprendere, progetti di stage e di alternanza scuola-lavoro. Strutturato è anche il rapporto di collaborazione con l’Università di Urbino, che si articola in progetti di ricerca e di divulgazione scientifica.

Esistono, tuttavia, margini di miglioramento sul fronte dell’apertura ad un fronte più ampio di stakeholder non “primari”, attività di cui è responsabile, il coordinatore della commissione di Arte Sacra, a cui spetta gestire le

¹⁹http://www.turismo.pesarourbino.it/fileadmin/grpmnt/1177/Estate2019_Pesaro_Musei.pdf; (area tematica turismo Ufficio Beni Culturali Arcidiocesi di Pesaro-www.arcidiocesipesaro.it).

pubbliche relazioni della diocesi nel contesto locale, regionale e nazionale con le controparti ecclesiastiche, istituzionali, sociali e civili.

Ad oggi le collaborazioni con istituzioni pubbliche, aziende ed istituzioni private sono principalmente legate a specifiche attività (realizzazione di eventi/mostre, iniziative editoriali, restauri, borse di studio).

Tenendo conto dell'ubicazione privilegiata, nel centro storico di un capoluogo di provincia e neo-sito Unesco famoso per gli eventi musicali, esistono interessanti margini di sviluppo dell'attività, al momento prevalentemente focalizzata sul fronte didattico ed educativo. Come evidenziato dal direttore *“Il museo soffre ad oggi della mancanza di una forte spinta culturale, che si è manifestata invece nella fase iniziale di creazione, con il significativo supporto della locale fondazione bancaria, poi è venuta a mancare, non tanto nella gestione, quanto nel supporto ad eventi culturali, mostre ed esibizioni”*. Un altro fronte di sviluppo auspicabile è la collaborazione con il locale museo civico e con altri istituti museali del territorio (ad esempio il museo nazionale Rossini). Le relazioni dirette e personali esistono da anni, ma non sono formalmente strutturate in modo da concretizzarsi in progetti comuni” (intervista, 7 febbraio 2020). Ad esempio, mentre è operativo il collegamento informatico con l'ufficio cultura, la bigliettazione unica dei musei locali non è attiva. *“La possibilità di collaborare con i musei civici esiste, ma occorre concordare fattori chiave come l'identità e la mission del museo che è chiara e imprescindibile”*. Tra i futuri percorsi, il turismo religioso non sembra ancora una prospettiva matura: *“Sull'idea di turismo religioso non sono state fatte ancora riflessioni. Le Marche sono un territorio che soffre di micro-frammentazione. Il turismo al museo diocesano è di élite ed è prevalentemente turismo locale, con un flusso importante di visitatori stranieri nel periodo del Rossini Opera Festival”* (direttore del museo diocesano, 13 novembre 2019).

Tra le prospettive evolutive, vi è anche la possibilità di un mutamento nell'assetto istituzionale, teso a rendere più flessibile la gestione (ad esempio, ponendo la gestione in capo a una fondazione di religione e di culto civilmente riconosciuta o a una fondazione canonica non autonoma presso l'ente diocesi; cfr. Zan, 2003). Tale riflessione, avviata in passato, non è decollata, mentre è critico il bisogno di rafforzare i fronti di collaborazione con istituzioni e organizzazioni non ecclesiastiche. In questo senso, la positiva esperienza relativa alle domeniche di apertura con i musei civici non ha ancora portato sviluppi nella gestione di servizi congiunti (come ad esempio il biglietto cumulativo). Pertanto, è auspicato un maggiore dialogo e coinvolgimento degli attori locali e una maggiore sensibilizzazione della comunità locale (in particolare la componente imprenditoriale).

6.6.3. Il Museo Diocesano Albani e la Rete Musei Arte Sacra nel Ducato di Urbino

Profilo storico e tipologico

Il Museo Diocesano Albani²⁰ è parte di un polo museale che include la Cattedrale di Urbino e l'Oratorio della Grotta della Cattedrale. Ha sede nei locali del Palazzo Arcivescovile, situato nel centro storico di Urbino, patrimonio mondiale Unesco dal 1998. E' di proprietà dell'Arcidiocesi di Urbino-Urbania-Sant'Angelo in Vado, retta dal 2011 da S.E. Mons. G. Tani. Non ha autonoma soggettività giuridica e non produce un autonomo bilancio, ma è dotato di regolamento proprio e di carta dei servizi, mentre lo statuto rimanda a quello della diocesi, così come agli organi, formati da laici ed ecclesiastici.

Il museo rientra nella tipologia museale di arte-arte sacra (Tab. 6.3). Il patrimonio è costituito da oltre 200 opere di varia natura, che includono manufatti di particolare pregio, provenienti dal territorio dell'arcidiocesi, databili dal XIII al XX secolo.

Tab. 6.3 - Scheda Anagrafica CEI²¹

Cronologia	da: XIII secolo a: XX secolo
Sezioni	Pittura; Scultura; Lapidario; Oreficeria; Paramenti liturgici; Codici miniati; Ceramiche; Arredamento; Manoscritti; Numismatica/ medagliistica/ sfragistica; Grafica e disegni; Metalli (campane, rami lavorati, bronzi a fusione, ecc.)
Tipologia del Museo:	Arte, arte sacra; Villa o palazzo di interesse storico o artistico (Architettura)
Data di Fondazione	1964 (fondatore: Anacleto Cazzaniga)

Fonte: Anagrafe CEI (2020); Santi (2016).

Il "Museo del Duomo" fu aperto ufficialmente nel 1964 ed intitolato alla famiglia urbinata che diede i natali a papa Clemente XI (Giovan Francesco Albani, 1700 - 1721); esso contribuì in modo significativo ad accrescere il

²⁰ Si desidera ringraziare Mons. Davide Tonti, direttore del Museo Albani, e la Dott.ssa Sara Bartolucci, conservatrice e responsabile scientifica dell'attività didattica museale, per la collaborazione e la disponibilità nel fornire informazioni necessarie, durante le interviste realizzate il 05 03 2018, il 17 02 2020, oltre che in occasione dei contatti telefonici e via mail.

²¹ Fonte: Anagrafe CEI istituti culturali ecclesiastici, archivi, biblioteche e musei ecclesiastici italiani, Servizio informativo UNBCE; http://www.anagrafebbcc.chiesacattolica.it/anagraficaCEIBib/public/VisualizzaScheda.do?codice_cei=CEI467M00001 (accesso 20 01 2020); <http://www.museodiocesanourbino.it>; Santi, 2016.

Tesoro della Cattedrale, originariamente custodito negli armadi della sacrestia, in cui dal 1830 fu allestita una piccola pinacoteca. Il nuovo assetto museale, istituito per volontà dell'Arcivescovo Cazzaniga e del Capitolo Metropolitano, fu allestito in alcuni ambienti dell'episcopio per presentare al pubblico opere provenienti dalla Cattedrale, da monasteri, conventi e chiese del territorio dell'arcidiocesi, segno dell'amore per l'arte e dell'interesse della Chiesa, nella sua universalità, per la tutela, la conservazione e la valorizzazione del proprio patrimonio, specchio fedele dell'identità culturale del territorio e delle comunità locali. Con queste premesse fu attuato il progetto dell'attuale allestimento, inaugurato nel marzo 2010 dall'Arcivescovo Mons. Marinelli. Il progetto, realizzato dagli uffici diocesani sotto la supervisione della Soprintendenza per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico delle Marche-Urbino e della Soprintendenza per i beni architettonici e del paesaggio di Ancona, ha beneficiato del sostegno finanziario di partner non ecclesiastici del territorio, tra i quali la Fondazione Cassa Risparmio di Pesaro.

La ristrutturazione della sede espositiva ha consentito di rivalutare e ampliare il Museo Albani dotandolo di un nuovo ingresso, di spazi dedicati a biglietteria, bookshop e infopoint dell'intero sistema museale (Rete Musei – Arte Sacra nel Ducato di Urbino). Ai lati del corridoio sotterraneo si aprono gli ingressi alle cappelle dell'Oratorio della Grotta, sede dal 1051 della Confraternita del Crocifisso e di un itinerario liturgico dedicato ai luoghi del pellegrinaggio in Terra Santa; i locali, riportati all'antico splendore, ospitano congressi, conferenze, audizioni di musica sacra.

Le opere sono distribuite su una superficie complessiva di oltre 1.200 mq (650 museo e 600 grotte). L'itinerario si articola in 12 sale, di cui 7 propriamente museali, a cui si aggiungono 2 sacrestie musealizzate (sacrestia vecchia e nuova) e gli ambienti dell'Oratorio. Il percorso di visita è organizzato secondo una collocazione cronologica delle opere che si alterna a scelte tematiche seguendo un principio espositivo storico-artistico e liturgico-catechetico, nel rispetto della precisa vocazione del museo. Le scelte effettuate rispondono inoltre all'esigenza di rendere visibile il nucleo originario della raccolta Albani (storia della Cattedrale, Albani e la committenza urbinata, Medioevo, Urbino e il Rinascimento, Maniera di Barocci, Tesoro della Cattedrale).

Attività, servizi al pubblico e rapporti con il territorio

Aperto su base annua, inclusi festivi, il museo garantisce 49 ore di apertura settimanale; l'ingresso al polo è a pagamento, con biglietto cumulativo acquistabile presso la sede²². Conta oltre 8.000 visitatori/anno.

Sul piano della dotazione di risorse umane, che si distinguono per l'elevata qualificazione delle competenze professionali possedute rispetto ai ruoli ricoperti, le figure chiave includono: il direttore (religioso che ricopre il ruolo di Vicario Episcopale per la cultura e l'arte), responsabile dei servizi educativi; il conservatore (dal 2007 collaboratore esterno), consulente scientifico e responsabile per la didattica e gli aspetti storico-artistici della rete museale; la responsabile del catalogo (dipendente della diocesi in servizio presso l'ufficio arte sacra e beni culturali); l'educatrice didattica (collaboratrice esterna).

Sia in termini di accessibilità, accoglienza e fruizione, che di requisiti strutturali (in termini di sicurezza, dotazione tecnologica, conservativa e del restauro), il museo Albani si colloca ben al di sopra dei livelli minimi previsti dagli standard di qualità museali (Tab. 6.4).

Tab. 6.4 – Dotazione strutturale del Museo Albani²³

Cataloghi, inventari	Inventario digitale; Catalogo digitale
Supporti alla fruizione	Pannelli didattici; Schede mobili; Percorsi segnalati; Sito web dedicato
Guide, pubblicazioni sussidi	Guida del museo; Pubblicazioni scientifiche; Altro materiale informativo/ divulgativo
Strutture per attività didattiche, documentazione, studio	Archivio storico documentale (con accesso al pubblico); Fototeca (con accesso al pubblico); Biblioteca (non accessibile); Sale o laboratori per attività didattiche (proiezione audio/video), studio, ricerca
Servizi Attività	Servizio visite guidate, laboratorio didattico, sale esposizioni, concerti, mostre; organizzazione di eventi e mostre temporanee, agevolazioni per disabili (non sono presenti barriere architettoniche); guardaroba, biglietteria, bookshop, servizi igienici, servizio accoglienza al pubblico; servizio libreria; servizio riproduzione

Oltre agli ambienti dedicati alle esposizioni permanenti e alle mostre temporanee, il museo è dotato sale utilizzate per attività didattiche, uffici, spazi per bookshop/ laboratori²⁴ e di due depositi, in cui sono conservate

²² I periodi di apertura sono differenziati durante l'anno.

²³Fonte: Anagrafe CE-Istituti culturali ecclesiastici
http://www.anagrafebbcc.chiesacattolica.it/anagraficaCEIBib/public/VisualizzaScheda.do?codice_cei=CEI467M00001

²⁴ Al momento in museo non è dotato di audioguide, postazioni multimediali e copertura wi-fi per i visitatori; non fa uso di App, account Twitter e Instagram.

opere di particolare pregio e fragilità, fruibili su domanda. Tutte le raccolte sono visibili e consultabili (catalogate sia in formato cartaceo che digitale). Il museo è provvisto di segnaletica urbana di orientamento, integrata rispetto ad altri luoghi monumentali ecclesiastici della città di Urbino, e di strumenti di divulgazione cartacei (anche in lingua inglese) disponibili presso la sede, i musei della rete, gli uffici di promozione turistica e altri istituti museali e siti culturali pubblici della città. Tale aspetto è particolarmente importante, stante la vocazione turistica della città, inserita in circuiti nazionali e internazionali di turismo e sede universitaria.

L'attività di promozione e di comunicazione del museo è articolata e ben strutturata. Gli eventi e le iniziative sono circolarizzati sia nel contesto ecclesiastico, che nei circuiti turistici istituzionali locali e nazionali. Il museo adotta gli strumenti web (BeWeB) resi disponibili dall'Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici, dando visibilità alle attività e alle iniziative, pubblicate sul proprio sito, sulla pagina Facebook e promosse tramite il sito della rete museale "Rete Musei dell'Arcidiocesi di Urbino-Urbania-Sant'Angelo in Vado" di cui è fulcro, oltre che sul sito diocesano, in cui voci correlate all'arcidiocesi rimandano al Museo Albani e ai musei della rete. E' inoltre attiva la circuitazione esterna attraverso il sito AMEI, cui il museo aderisce, gli istituti ecclesiastici centrali (sito ufficiale della Chiesa Cattolica) e Cathopedia²⁵. La circuitazione è promossa anche con musei e raccolte a livello intra e inter-diocesano e con luoghi artistici e culturali della città e del territorio.

Il museo è contemplato nella promozione turistica istituzionale degli enti pubblici locali e regionali; è presente sia sul sito della regione Marche, incluso nella lista musei della provincia di Pesaro-Urbino e proposto come nodo di percorsi turistici religiosi su base nazionale. E' inserito, ad esempio, nel circuito "Visit Urbino" che propone l'itinerario turistico Urbino e il Montefeltro²⁶ ed è compreso nell'itinerario Pescaresse e Urbinate ("da Pesaro a San Leo passando da Urbino"), uno dei cinque itinerari Francescani marchigiani presentati dalla Regione alla Borsa del Turismo Religioso e delle Aree Protette²⁷ in occasione delle celebrazioni dell'ottavo centenario

²⁵ Enciclopedia cattolica sul web, strumento del progetto di evangelizzazione tramite internet promosso dall'Associazione Qumran, riconosciuta dall'Arcivescovo di Genova. https://it.cathopedia.org/wiki/Museo_Diocesano_%22Albani%22_di_Urbino

²⁶ <https://visiturbino.eu/pesaro/>; http://www.turismo.pesarourbino.it/fileadmin/grpmnt/1177/Estato2019_Pesaro_Musei.pdf

²⁷ Evento tenutosi a Lecce nel 2009. La Borsa del Turismo Religioso (AUREA) è la principale piattaforma nazionale del comparto. www.francescanesimomarche.it

del primo viaggio di S. Francesco nelle Marche. La regione, che racchiude tre antiche vie dei pellegrini (la Via Lauretana, la Via Romea e la Via Salaria), migliaia di chiese e centinaia tra santuari, cattedrali, abbazie, musei diocesani, grotte eremitiche ed eremi rupestri, ha individuato nel turismo religioso un settore strategico, attraverso cui promuovere le strutture di accoglienza presenti nel territorio e proporre un turismo responsabile e consapevole, profondamente legato alle dimensioni storiche, culturali e naturalistiche dei luoghi di culto.

Su queste premesse, nel 2008 la diocesi ha dato vita al sistema museale Rete Musei dell'Arcidiocesi di Urbino-Urbano-Sant'Angelo in Vado, teso a testimoniare e valorizzare l'arte sacra nel ducato di Urbino. Il contributo al territorio del Museo Albani si esprime anche attraverso la partecipazione a questa rete, che conta 5 musei di tipologia diversa, segno della presenza capillare e della ricchezza del patrimonio diocesano in termini di contributo all'offerta culturale del territorio.

La Rete Musei si è costituita grazie alla lungimiranza delle amministrazioni comunali (nello specifico dei comuni di: Sant'Angelo in Vado, Mercatello sul Metauro; Sassocorvaro), che hanno voluto condividere il progetto con l'Arcidiocesi e le rispettive parrocchie, valorizzando musei che rappresentano l'identità dei luoghi nei quali sorgono, in dialogo fra loro nel sistema territoriale a cui appartengono. Si tratta di una declinazione del modello sistemico e di museo diffuso (realizzato tramite una rete intradiocesana che include al suo interno anche musei non ecclesiastici) che è associato alla politica culturale diocesana, in continuità con le politiche dei comuni e della Regione Marche, che crede nella possibilità di fare sistema, e di trovare occasioni e strumenti di progettualità e comunicazione condivise. Il network è dotato di un ufficio che fa capo al Museo Albani di Urbino, che ne cura la promozione.

La rete comprende musei misti: civico-ecclesiastico (il cui statuto-regolamento è regolato da convenzione tra ente parrocchia/diocesi e comune). Ad esempio, nel caso dei Musei di Sassocorvaro e Mercatello, la sede è di proprietà del comune e le opere della diocesi. A Sant'Angelo in Vado i locali sono parte di proprietà del comune e parte della parrocchia e le opere della parrocchia, mentre il Museo di Urbano è di proprietà della Fondazione ecclesiastica e dell'Istituto sociale e cultura di Urbano.

La rete non è formalizzata dal punto di vista giuridico e non è dotata di regolamento e statuto, né di organi formalmente definiti. Esiste, tuttavia, un

referente e una sede di regia, che coincidono rispettivamente con la sede e il direttore del Museo Albani, incaricato della gestione della rete (coordinamento e promozione delle iniziative e degli eventi realizzati in sinergia) e assimilabile al presidente della medesima. Responsabile per gli aspetti storico-artistici è il curatore del Museo Albani. La rete si avvale inoltre di un tecnico museale, storico dell'arte. Non essendo una rete normata, non c'è un "vero" organo collegiale e ciascun museo ha il proprio, ma i referenti dei singoli istituti museali (uno per sede) di fatto si incontrano per la programmazione delle attività. La rete include i seguenti istituti: Museo Diocesano Albani, Urbino (Polo Museale formato da: Cattedrale di Urbino Museo Diocesano Albani – Oratorio della Grotta); Museo Leonardi (della Fondazione Istituto Culturale e Sociale Diocesano, Urbania); Museo civico-ecclesiastico di S. Maria *extra muros*, Sant'Angelo in Vado; il Museo civico-ecclesiastico di S. Francesco, Mercatello sul Metauro; la Rocca Ubaldinesca, Sassocorvaro (Museo civico-ecclesiastico).

La Rete Musei rappresenta un prezioso strumento di valorizzazione del patrimonio culturale e artistico diffuso sul territorio, oltre che uno strumento efficace di promozione turistica, economica e sociale. *“La rete nasce dall'esigenza di tutelare e promuovere i beni artistici, anche attraverso la ricerca, la collaborazione con l'Università e di esplorare nuove prospettive con il contributo di studenti e studiosi, ad esempio sperimentando la possibilità di coniugare arte e prodotti enogastronomici in un progetto culturale che esalti le specificità del territorio di cui le nostre aziende sono produttrici (vino, tartufo, prosciutti). Un progetto di eccellenza con un respiro internazionale che valorizzi Urbino come portale del Mediterraneo, perché è urgente concepire il museo come laboratorio in un territorio aperto, anche attraverso nuovi linguaggi e approcci al di fuori della storia dell'arte codificata, capaci di promuovere l'antropologia della cultura”* (Tonti D., direttore del Museo Albani e della Rete, 5 marzo 2018).

Come si evince dal regolamento (art. 8), la missione del Museo Albani prevede il “particolare obbligo di esplicitare un'attività di evangelizzazione attraverso il patrimonio culturale e teologico che costituisce la collezione da esplicitare tramite esposizioni, conferenze, pubblicazioni, happening culturali e la volontà di collaborare attivamente alla vita culturale della città di Urbino e del territorio diocesano”. Quanto statuito si declina in un'intensa attività pastorale, culturale ed educativa, svolta sia a livello intra e inter-diocesano, che in collaborazione con istituzioni (scuole, università) e organizzazioni locali (associazioni ed istituti culturali), anche su base regionale e nazionale (organizzazioni ecclesiastiche, AMEI, istituzioni pubbliche). Le molteplici iniziative, *in primis* educative (catechesi attraverso

l'arte) sono realizzate sia su base autonoma, in coordinamento con gli uffici diocesani (ufficio beni culturali, uffici scuola, catechistico, per la pastorale dell'arte), che attraverso la rete museale, in condivisione con le diocesi vicine e a livello regionale.

Particolare attenzione è dedicata alla progettazione di specifici percorsi per l'annuncio attraverso l'arte, rivolti a pubblici *core* e di prossimità (scuole, docenti, bambini, ragazzi e loro famiglie) e, più in generale, alle giovani generazioni, stante la presenza di studenti universitari, oltre che a pubblici occasionali e potenziali, essendo Urbino meta turistica nazionale e internazionale. Dal 2018 il museo ha rafforzato e strutturato un'articolata attività didattica, che comprende visite guidate a tema e laboratori realizzati nei periodi liturgici più importanti, anche in raccordo con iniziative nazionali (ad esempio la giornata nazionale delle Famiglie al Museo, promossa dal FAMU). Le numerose proposte contemplate nell'offerta didattico-educativa (ad esempio, "Il museo dei ragazzi"; "Giochiamo Insieme"; "Occhio al dettaglio", "Caccia all'opera d'arte", "Cruciverba al Museo", Natale al Museo Albani, le favole dipinte del presepe Natale a Urbino) sono inerenti a tematiche religiose e storico-artistiche che contraddistinguono il territorio e le tradizioni locali. I laboratori e le visite sono modulati in funzione dei diversi target ed età e sono tesi a sviluppare, attraverso l'apprendimento condiviso centrato sul gioco, la consapevolezza del bello e ad approfondire la conoscenza di un patrimonio storico e artistico che costituisce l'identità del territorio e della comunità che lo abita, in un contesto museale vivo.

Gli eventi sono realizzati sia nella sede museale che nelle località di presidio della rete. Non essendo confinati in termini di progettazione e fruizione all'ambiente ecclesiastico e alla locale diocesi, sono sovente promossi in collaborazione con altri soggetti, ecclesiastici e non ecclesiastici, attraverso l'elaborazione di percorsi sul territorio, con il coinvolgimento delle Facoltà teologiche regionali, della locale Università e di istituti culturali, così come di altri partner (privati, imprese, associazioni, fondazioni locali) che supportano le attività del Museo e della rete, di regola a fronte di progetti ed eventi specifici (mostre, convegni, pubblicazioni).

Tra le prime iniziative finalizzate al potenziamento della fruizione dell'offerta culturale nell'ambito di un progetto di rilancio della destinazione turistica e del patrimonio museale della città di Urbino, nel 2012 è stata promossa la "Tourist Card", biglietto unico con validità mensile per l'accesso e la visita a otto musei cittadini, tra i quali il polo museale Albani, con sconti e agevolazioni presso esercizi commerciali convenzionati. Tale progetto, realizzato con il coordinamento del Comune attraverso il coinvol-

gimento delle principali istituzioni locali pubbliche e private (Università, Arcidiocesi, Casa Natale di Raffaello, Soprintendenza Regione Marche, Cassa di Risparmio di Pesaro, Confesercenti e Confcommercio), esemplifica un percorso di collaborazione di cui il museo è attore importante, in un contesto urbano e turistico peculiare, quale Urbino, sito Unesco, dove la maggior parte degli edifici di valore architettonico ed artistico appartengono ad enti pubblici ed alle principali istituzioni locali: Comune, Demanio, Regione, Arcidiocesi, Università. Ciò presuppone un articolato processo di concertazione per la valorizzazione, che non può non avere per protagonista la chiesa locale. A questo proposito, tuttavia, *“si rilevano le collaborazioni con il Comune per le quali l’Arcidiocesi ha aderito con progetti, itinerari e aperture straordinarie, mentre, in passato, il Comune non sempre si è dimostrato attento verso la realtà del museo per la sua valorizzazione e promozione. Per contro, è particolarmente intenso e strutturato il fronte delle collaborazioni con la locale Università, specie in relazione ai progetti con la Scuola di Conservazione e Restauro”* (Bartolucci S., curatore, 16 febbraio 2020).

Nello specifico, l’impegno dedicato al piano strategico e di gestione del sito Unesco già per il biennio 2012-2013 prevedeva la qualificazione del turismo e il potenziamento dell’attrattività della destinazione (innovazione del centro storico mediante tecnologie digitali – Urbino Smart City) attraverso la partecipazione al processo di piano delle comunità locali e dei soggetti portatori di interessi, tra cui la Diocesi di Urbino. Il progetto contemplava lo sviluppo di sette itinerari urbani pedonali e ciclabili, dei quali uno (“La Città del Settecento”) afferente ai beni artistici ecclesiastici, incluso il Museo Albani. La partecipazione della diocesi e del Museo è altresì contemplata nel progetto di creazione del polo archivistico di Urbino, per la gestione integrata e condivisa del patrimonio librario di proprietà delle istituzioni locali - Comune, Università, Arcidiocesi e Galleria Nazionale. Tuttavia, negli anni, non sempre la concertazione ha avuto risultati tangibili e ha contemplato in modo adeguato le istanze del museo e la “voce” del patrimonio culturale ecclesiastico, come nella progettazione del distretto culturale evoluto Urbino e il Montefeltro, in cui comprendere proposte di turismo religioso coerenti con altre vocazioni turistiche (turismo enogastronomico, culturale, sportivo) per valorizzare la destinazione di Urbino, in particolare, e delle Marche, in generale.

Un’importante componente dell’offerta del museo è dedicata all’organizzazione di mostre e mostre-itinerario allestite presso il Museo Albani e/o i musei della rete e di eventi culturali sul territorio (conferenze, convegni, giornate di studio), promossi in collaborazione con istituti muse-

ali interni ed esterni alla rete diocesana e con soggetti non ecclesiastici (Università, Istituto Superiore di Scienze Religiose D. Italo Mancini, Fondazioni, organizzazioni culturali pubbliche e private del territorio), spesso realizzate in corrispondenza di eventi locali importanti (ad esempio il Festival della musica antica di Urbino) e di regola seguiti o corredati da iniziative editoriali di pregio (cataloghi e pubblicazioni). Il museo collabora attivamente alla Collana di studi d'arte, promossa dal Centro Studi della Fabbrica della Cattedrale (art. 9 regolamento), che conta oltre 13 pubblicazioni²⁸.

L'intensa attività culturale è frutto delle relazioni sviluppate sia dal Museo Albani che dalla "Rete Musei – Arte Sacra nel Ducato di Urbino" con una pluralità di interlocutori del territorio. Alcuni eventi hanno beneficiato del sostegno finanziario di aziende private, enti ed istituzioni del territorio (ad esempio, Città di Urbino assessorato cultura e promozione turistica). Altri sono frutto di una stretta collaborazione con la locale Università, con cui sono organizzate iniziative di valenza scientifica, tese a divulgare la conoscenza del patrimonio artistico e culturale del territorio, e implementati progetti conservativi del patrimonio ecclesiastico.

E' il caso delle mostre e dei cataloghi *Il restauro per una didattica dell'arte* e *Il cantico della Sacra Famiglia*, frutto di un progetto condiviso dall'Arcidiocesi, l'Università – Dipartimento scienze di base e fondamenti, Scuola di conservazione e restauro, la Città di Urbino – assessorati cultura e promozione turistica -, la Soprintendenza per i beni storici artistici ed etnoantropologici delle Marche-Urbino, realizzato in collaborazione con l'Associazione pro-Urbino. Si tratta di un esempio di simbiosi tra diverse "anime" del tessuto locale e di organizzazione armonica dei processi di intervento conservativo realizzati nel Museo Albani, sintetizzato nelle parole del Soprintendente e del Rettore. *"Il deposito museale è cruciale non solo come "serbatoio", ma anche come raccolta di testimonianze identitarie. L'Arcidiocesi ha fornito la materia prima, opere che necessitavano di un intervento conservativo per le quali non sarebbe stato possibile reperire finanziamenti e l'Università ha voluto che il momento formativo si esercitasse quale cantiere vivo sui beni strettamente legati al territorio e particolarmente fragili per non costituire fatti di primario interesse artistico. Il Comune e l'Associazione Pro Urbino hanno appoggiato costantemente l'iniziativa"* (M.R. Valazzi, Soprintendente Marche-Urbino, in Tonti, Bartolucci, 2013; p. 5). *"L'azione sinergica dell'Arcidiocesi con le istituzioni e le associazioni ha reso possibile la collaborazione, coinvolgendo docenti e*

²⁸ L'elenco completo delle pubblicazioni è disponibile sul sito: <https://www.museodiocesanourbino.it/>

studenti nel recupero dei manufatti [...] “Il progetto è parte integrante del corso di laurea abilitante alla professione di restauratore e annoverato tra i percorsi qualificanti” (Rettore Università Urbino, in Tonti, Bartolucci, 2013, p. 5). Il frutto di tale convenzione istituzionale ha condotto al restauro di altre opere, coinvolgendo pool di specialisti e dimostrando alle giovani generazioni il valore della cultura come momento di coesione e di promozione di nuovi modelli di sviluppo sostenibile del territorio.

Altri eventi promossi dal Museo Albani sono stati realizzati in collaborazione con Comuni afferenti al territorio della diocesi, enti ed associazioni private (ad es., Rotary), AMEI e altre istituzioni religiose, estendendo il dialogo al di fuori della Chiesa cattolica (come per l'evento *In Hoc Signo Vinces* che ha visto la collaborazione della Sacra Arcidiocesi Ortodossa d'Italia e Malta ed Esarcato per l'Europa Meridionale).

Il Museo partecipa da anni ad eventi culturali su scala nazionale, promossi nel contesto ecclesiastico e in quello istituzionale pubblico. In particolare, aderisce dal 2009 alla “Notte dei Musei”, dal 2008 alla “Settimana della Cultura” promossa dal MiBACT, che prevede l'apertura straordinaria gratuita dei musei statali per rendere fruibile l'immenso patrimonio artistico e culturale del Bel Paese, e dal 2010 alle “Giornate dei Musei ecclesiastici AMEI”. Queste ultime hanno come protagonisti i musei soci (inclusi archivi e biblioteche) coinvolti in aperture straordinarie per accogliere gratuitamente (o con biglietto ridotto) i visitatori, proponendo un diversificato calendario di eventi (mostre, visite guidate, conferenze, musica, teatro) all'insegna della cultura dello “scambio”, inteso come apertura, confronto e dialogo dei musei ecclesiastici con istituti e pubblici museali affini e diversi, per stimolare processi di crescita attraverso la contaminazione di esperienze e relazioni.

Con specifico riferimento alla “Notte dei Musei”, organizzata dall'assessorato alla cultura della Regione Marche con il coordinamento regionale di ICOM Italia in collaborazione con il MiBACT, il museo vi partecipa attraverso la Rete Musei arcidiocesana di cui è il fulcro. Si tratta di un appuntamento di grande successo pubblico per tutte le strutture museali della regione, coinvolte in un “Grand Tour Musei”, che propone un intenso viaggio alla scoperta del patrimonio culturale diffuso in un territorio caratterizzato da un profondo legame tra musei, paesaggio e patrimonio culturale.

Il Museo partecipa altresì alle “Giornate Europee del Patrimonio” promosse dal MiBACT, coordinate dalla direzione regionale per i beni cultura-

li e paesaggistici della Regione Marche²⁹ e fra le varie attività, nel 2011 ha ha proposto un itinerario che racconta la ritualità, la religiosità e la sacralità del cibo attraverso opere d'arte e gli aspetti simbolici, teologici e storico-artistici legati ai cibi sacri raffigurati, con ciò contribuendo a valorizzare le eccellenze enogastronomiche del territorio di Pesaro e Urbino.

Quanto alle prospettive future, dalle interviste si evince la consapevolezza delle opportunità del museo e della rete, stante l'immenso valore economico e culturale del patrimonio di cui sono portatori, ma anche la consapevolezza delle criticità da affrontare. Tra queste si citano i vincoli con la Galleria Nazionale (i tre quarti dei beni esposti sono di proprietà ecclesiastica), le complessità tecnico-giuridiche delle collaborazioni con enti non ecclesiastici per realizzare attività comuni (ad esempio il servizio di bigliettazione unica). Una soluzione a queste criticità è individuata nel *“potenziare la conversazione con il territorio e per il territorio e nell'accrescere le occasioni di sinergia, ad esempio per il restauro delle opere, così come per la creazione di rete con i santuari, e convention sul sacro. In questo senso il Museo Albani può svolgere un ruolo di capofila sul territorio della diocesi”* (D. Tonti, direttore Museo Albani, 5 marzo 2019).

6.7. I casi di studio: i Musei Diocesani di Vercelli, Alba e Novara (Elio Borgonovi, Davide Maggi)

In Piemonte esiste una casistica ampia e variegata di musei diocesani, che non solo permettono di cogliere le peculiarità e le specificità di queste realtà, ma che si prefiggono di conservare, tutelare e valorizzare il patrimonio materiale e immateriale delle comunità che l'hanno prodotto. Come per le esperienze dei musei marchigiani sopra argomentate, le riflessioni teoriche trovano fondamento nell'analisi di seguito presentata, relativa a tre musei ecclesiastici piemontesi, appartenenti alle diocesi di Vercelli, Alba e Novara.

Lo studio empirico è stato realizzato acquisendo le informazioni da fonti primarie (interviste rivolte ai direttori e conservatori delle istituzioni museali) e secondarie (analisi documentale, riferita a statuti e regolamenti, consultazione di siti aziendali) utili a cogliere i lineamenti dell'assetto storico-artistico, giuridico ed organizzativo e gli elementi distintivi che caratterizzano ciascun museo.

²⁹ L'edizione 2020 (19 e 20 settembre) sarà animata dallo slogan “La Cultura è il cuore dell'Europa. Ritualità e storia dell'alimentazione attraverso l'arte italiana”.

In particolare, le interviste sono state guidate da una traccia le cui finalità conoscitive sono sintetizzate nelle seguenti domande: Quali sono le principali attività che si svolgono *nel* e *attorno* al museo e i principali fruitori? Quali strumenti di comunicazione sono utilizzati dai musei per comunicare il valore generato? Sono attivate forme di collaborazione organiche e stabili con altri musei ecclesiali o laici e/o con amministrazioni pubbliche, imprese, fondazioni, associazioni i del territorio? Quali i progetti implementati per lo sviluppo futuro? La risposta a queste domande consente di cogliere i fondamenti del valore del museo e i cambiamenti maturati nel tempo, attraverso l'evoluzione negli approcci di governo e di gestione e nelle modalità di interazione con gli attori del territorio.

In quanto segue sono quindi presentati i tre casi, soffermando l'attenzione sulle direttrici sopra richiamate (assetto storico-artistico, giuridico ed organizzativo; attività servizi al pubblico e rapporto con il territorio. Il capitolo si completa con le riflessioni di sintesi derivate dalle esperienze dei musei marchigiani e piemontesi oggetto di analisi.

6.7.1. Il Museo del Tesoro del Duomo di Vercelli

Assetto storico-artistico, giuridico ed organizzativo

Tra il 1998 e il 2000 nascono rispettivamente la Biblioteca e Archivio Capitolare ed il Museo del Tesoro del Duomo, volti alla tutela, conservazione e valorizzazione di oggetti d'arte, codici, libri a stampa e documenti d'archivio custoditi nella Cattedrale di Sant'Eusebio, di proprietà del Capitolo Metropolitano, databili tra IV e XX secolo. Nelle sale del museo, ampliato e rinnovato nell'allestimento nel dicembre 2013, sono esposte opere d'arte orafa, tessile, pittorica e scultorea. Il patrimonio, rappresentato da manoscritti, libri a stampa e documenti della Biblioteca e dell'Archivio Capitolare, non è fruibile dai visitatori per motivi conservativi, ma i beni sono a disposizione degli studiosi all'interno della sala di consultazione e spesso sono utilizzati per visite tematiche alle collezioni.

Nel novembre 2005 è nata la "Fondazione Museo del Tesoro del Duomo e Archivio Capitolare" che ha come soci fondatori l'Arcidiocesi di Vercelli, il Capitolo Metropolitano della Cattedrale di Sant'Eusebio e la Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli. La Fondazione è governata da un Consiglio di Amministrazione, due comitati tecnico-scientifici e da personale scientifico. Da luglio 2019 è stato nominato un direttore (che in precedenza svolgeva il ruolo di conservatore dei manoscritti), coadiuvato da due collabora-

trici part-time, rispettivamente responsabili della collezione medievale e della collezione moderna del museo, oltre che dei servizi di documentazione e relazioni pubbliche e dei servizi educativi e l'ufficio stampa. Si tratta di un'istituzione culturale senza scopo di lucro (onlus) con il compito di tutelare, gestire, studiare, restaurare e valorizzare il plurimillenario patrimonio artistico, bibliografico, archivistico, storico e religioso conservato nel Museo del Tesoro del Duomo, nella Biblioteca e nell'Archivio Capitolare.

Attività, servizi al pubblico e rapporti con il territorio

La fondazione si prefigge di essere "un'istituzione permanente, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperta al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto". Per perseguire tali obiettivi, opera in stretta sinergia con le Soprintendenze competenti, l'ufficio beni culturali dell'Arcidiocesi di Vercelli, oltre che con università, enti e istituzioni culturali cittadine, nazionali e straniere. Numerose sono infatti le convenzioni di stage attive con le istituzioni di formazione e di ricerca, su base regionale e nazionale (Università del Piemonte Orientale, Università degli Studi di Milano, IULM, Università Bocconi, Accademia Albertina di Torino, ACME di Novara) e altrettanto numerosi sono gli studenti ospitati in progetti di alternanza scuola-lavoro provenienti dagli istituti scolastici cittadini e i giovani che prestano servizio civile, avviato dal 2016 quale ente partner del Comune di Vercelli.

La fondazione ha attivato importanti collaborazioni anche con partner internazionali. Tra queste, si cita la convenzione con l'Università di Gottinga per la Vercelli School of Medieval European Palaeography, che ogni anno richiama studenti e ricercatori provenienti da tutto il mondo per svolgere attività didattica e di ricerca sul patrimonio codicologico della Biblioteca. Oltre a far parte di diversi progetti di ricerca e ad essere membro di associazioni italiane e straniere, dall'ottobre 2019 è tra i fondatori di MUVV – Musei di Vercelli e Varallo, istituito (protocollo d'intesa dell'aprile 2019) con il sostegno di Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli e Compagnia di San Paolo per promuovere la rete museale territoriale formata da Museo Borgogna, Museo Leone e Museo del Tesoro del Duomo di Vercelli, Palazzo dei Musei di Varallo Sesia.

I target di riferimento della fondazione sono assai diversificati: docenti e ricercatori provenienti da tutto il mondo, che periodicamente organizzano seminari di approfondimento in ambito paleografico e codicologico; stu-

denti delle scuole di ogni ordine e grado del territorio di riferimento e di quelli limitrofi; partecipanti agli eventi organizzati dal museo in collaborazione anche con partner esterni; cittadini vercellesi e turisti italiani e stranieri. L'istituzione è ricompresa nelle principali guide turistiche del Piemonte. L'attività didattica museale è inserita nel "Progetto Jump. Chi impara gioca", iniziativa nata nel 2004 dalla volontà dei tre musei vercellesi (Museo del Tesoro del Duomo, Museo Borgogna e Museo Leone) di promuovere l'offerta didattica, approfondendo e incrociando temi e proposte delle singole realtà museali. Tale progetto consente inoltre di scoprire la città di Vercelli e i suoi monumenti tramite percorsi e attività realizzati in collaborazione con la Comunità Ebraica di Vercelli e il Museo della Farmacia Picciòla di Vercelli.

L'intensa attività di partnership ha consentito alla fondazione di estendere e diversificare le fonti di finanziamento, che non sono limitate alle entrate derivanti da ingressi ed eventi e ai contributi della diocesi e della CEI, ma si estendono a canali di finanziamento privati (contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli, contributi volontari ed erogazioni di benefattori, bandi della Regione Piemonte e del MiBACT), ciò che ha reso possibile una gestione oculata dell'andamento economico, sottoposta al controllo territoriale della Prefettura di Vercelli.

Dalla costituzione ad oggi, gli sforzi della fondazione sono stati notevoli e hanno riguardato diversi settori: nell'ambito della conservazione e del restauro sono stati ripristinati numerosi manoscritti e documenti antichi e un numero significativo di opere della collezione museale, nonché di parte delle sale affrescate che ospitano il museo: nell'ambito della valorizzazione e della promozione si è puntato a far conoscere beni in passato non accessibili, accrescendo la visibilità e il patrimonio di Archivio e Biblioteca, non esposto al pubblico, così da offrire una visione sempre più completa e ricca del patrimonio artistico e culturale e da diffondere la conoscenza del ruolo della città di Vercelli nella storia e nell'arte grazie agli studiosi che frequentano l'ente e alle pubblicazioni che riguardano i documenti e il museo. A suffragare tali attività esistono indicatori quantitativi: ingressi e passaggi di pubblico vengono registrati e inviati periodicamente all'Osservatorio Culturale del Piemonte, oltre che all'Associazione Abbonamento Musei Piemonte, di cui l'ente è partner.

Seppur la fondazione sia un ente in costante evoluzione, dinamica e attenta alle innovazioni tecnologiche e alla *brand reputation*, monitorata attraverso la somministrazione di questionari di valutazione e di gradimento dell'attività, sono avvertite alcune difficoltà per il mantenimento o, come auspicabile, il progredire delle attività e delle iniziative. Nello specifico, le

difficoltà finanziarie sono dovute ad una generale riduzione del sostegno economico agli enti culturali e all'aumento delle spese di gestione, di pari passo con la crescita dell'ente e della sua attività, così come alla difficile sensibilizzazione dei privati rispetto all'erogazione di donazioni a sostegno delle spese straordinarie per il restauro del patrimonio.

Nel futuro, a partire dalla collaborazione, dall'innovazione, dalla creazione di opportunità, agendo con responsabilità ed integrità e privilegiando l'inclusività, i responsabili della fondazione vercellese si prefiggono sfide importanti: essere un centro di eccellenza per le proprie collezioni, la ricerca e la formazione; garantire l'eccellenza operativa mantenendo standard di competenze elevate; sfruttare la tecnologia per raggiungere gli obiettivi presenti e futuri; diventare un forum per idee creative e un centro per la fruizione e la valorizzazione di arte e cultura, avvicinando soprattutto i bambini e gli adolescenti al tema dell'arte e coinvolgendo le loro famiglie; essere un museo e una biblioteca incentrati sui visitatori che offrono loro esperienze eccezionali; rafforzare la reputazione a livello locale, nazionale e internazionale in concerto con le altre realtà partner.

6.7.2. Il Museo Diocesano di Alba

Assetto storico-artistico, giuridico ed organizzativo

Strettamente legato alla Cattedrale di San Lorenzo, il Museo Diocesano di Alba è stato costituito nel 2012 su impulso di don Valerio Pennasso (direttore dell'ufficio nazionale per i beni culturali e l'edilizia di culto della CEI) in collaborazione con una storica dell'arte, dipendente della curia, impiegata presso l'ufficio beni culturali ecclesiastici della Diocesi di Alba, a cui è stata successivamente affidata la direzione. È gestito dalla Fondazione non autonoma per il Museo Diocesano, un'istituzione culturale fondata nel 2008 dal Vescovo, Mons. Sebastiano Dho, e rinnovata nello statuto nel 2019, dedicata alla conservazione, allo studio, alla ricerca e alla divulgazione del materiale che costituisce il patrimonio storico, artistico, archivistico e bibliografico della diocesi, con cui collabora come strumento pastorale.

Depositario di questo ricco patrimonio culturale legato sia alla città che al territorio, il Museo di Alba nasce come museo archeologico a seguito degli scavi del 2008 che hanno permesso la riscoperta di un significativo patrimonio "sepolto" da secoli, mettendo in evidenza le fasi costruttive della Cattedrale di San Lorenzo. Riedificata a partire dal 1486 su impulso

del Vescovo Novelli, si erge infatti sull'area in cui insisteva, in epoca romana, la basilica civica e la zona orientale del foro di Alba Pompeia, dove a partire dal IV secolo d.C. venne edificata la prima cattedrale paleocristiana con il relativo Battistero (VI secolo d.C.), poi modificata nel corso dei secoli, come testimoniano i reperti databili all'epoca medievale (XII secolo). Il Museo della Cattedrale comprende un "Lapidario", con un insieme eterogeneo di reperti in parte già conservati nei locali della Canonica ed in Palazzo Vescovile ed in parte provenienti dalle recenti campagne di scavo, e il nucleo del "Tesoro della Cattedrale", costituito da oreficerie, paramenti liturgici, reliquiari e arredi, con un significativo corpus di manufatti lignei, che viene reso fruibile in occasioni particolari.

Il Museo di Alba è strutturato sul territorio diocesano in sette sedi con particolari rilevanze dal punto di vista storico artistico e di disponibilità organizzativa. Ad eccezione di Alba, le sedi sono costituite da chiese di confraternite, che in alcuni casi ancora conservano gran parte degli arredi originari: Alba – Cattedrale di S. Lorenzo e Museo; Cortemilia – Chiesa della SS. Trinità; Rodello – Chiesa dell'Immacolata (Museo Diocesano di Arte Moderna e Religiosa "Dedalo Montali"); Cherasco – Chiesa di S. Iffredo; Corneliano d'Alba – Chiesa di S. Bernardino; Sommariva Perno – Chiesa di S. Bernardino; Vezza d'Alba – Chiesa di S. Bernardino. Le chiese sono visitabili grazie al presidio, in alcuni periodi dell'anno, dei Volontari per l'Arte ed in alcune occasioni sono sede di mostre temporanee che il MUDI organizza sul territorio.

Per il funzionamento del museo, oltre alla direttrice, sono presenti sei collaboratori di altro profilo professionale³⁰; le attività del "museo diffuso" vengono realizzate grazie alla collaborazione e al coinvolgimento di circa settanta volontari, che salgono a quattrocento se si considerano anche le altre quattro diocesi della provincia di Cuneo, che è un ambito territoriale molto attivo.

Il finanziamento di questa realtà avviene grazie ad un contributo annuale della diocesi (che copre in parte i costi di gestione e del personale), al contributo CEI e agli ingressi; la fonte principale è tuttavia costituita dalle entrate per progetti finanziati da fondazioni piemontesi (Fondazioni Bancarie CRC, CRT e Compagnia di San Paolo). E' altresì importante il contributo della Regione, grazie ad un progetto triennale che vede coinvolti i musei diocesani del Piemonte, coordinati dalla consulta per i beni culturali ecclesiastici attraverso una programmazione comune dei temi e dei

³⁰ Si tratta di collaboratori (con partita IVA) legati ai progetti, di cui cinque laureati in storia dell'arte ed uno in archeologia.

progetti. Per contro, i contributi dei privati, soprattutto delle imprese, sono ancora limitati, in assenza di una politica specifica al riguardo, e per la mancanza di competenze specifiche e di personale. Pur esistendo un biglietto di accesso singolo, il museo punta molto sul biglietto cumulativo del Sistema Museale Albese (SMA), che comprende i musei e i luoghi della cultura della città; sebbene i proventi non siano ancora particolarmente significativi, la bigliettazione unica rappresenta un'importante leva della collaborazione che si è stabilita tra pubblico e privato.

Attività, servizi al pubblico e rapporti con il territorio

Alla base della costituzione di tale realtà museale emerge la presa di coscienza dell'importanza del patrimonio storico-artistico ed archeologico in ambito religioso³¹ e la sua funzione nel territorio di riferimento, un territorio che, a partire dal forte senso religioso, ha prodotto monumenti e manufatti che ne testimoniano la fede e che devono essere valorizzati anche per il loro valore intrinseco. Il Museo Diocesano di Alba parte quindi dalla storia della città e, solo in seconda battuta, introduce gli elementi religiosi, andando incontro alle domande dei visitatori. La sede centrale vuole essere il centro promotore delle iniziative e finestra sul territorio, grazie al supporto delle nuove tecnologie di recente acquisizione che restituiscono, con l'ausilio delle postazioni multimediali e della sala immersiva, parte del percorso di visita, iniziative, attività e immagini dei luoghi.

A seguito dell'impulso di don Pennasso, le linee di sviluppo del museo sono state principalmente tre:

- 1) collaborazione a livello cittadino con la creazione, in accordo con il Comune di Alba, dello SMA (Sistema Museale Albese) che coinvolge il MUDI, il museo Civico Archeologico e Naturalistico Federico Eusebio, il Centro Studi Beppe Fenoglio, la Chiesa di S. Giuseppe e quella del San Domenico;
- 2) forte radicamento al territorio e collaborazione con le parrocchie, i comuni³² e altri soggetti locali o grazie a diversi progetti di valorizzazione³³;

³¹ Tale patrimonio, grazie al progetto di inventariazione informatizzata dei beni artistici ecclesiastici promosso dalla CEI a partire dagli anni Novanta del XX secolo, sin dal 2005 è stato oggetto di numerose mostre tematiche.

³² I Comuni partecipanti includono: Cherasco, Corneliano, Cortemilia, Guarene, Rodello, Santa Vittoria d'Alba, Serrvalle Langhe e Sommariva Perno.

3) coordinamento con i musei delle cinque diocesi della Provincia di Cuneo, nell'ambito del quadrante Sud Occidentale del Piemonte³⁴.

Dall'apertura, le attività sviluppate dal Museo di Alba sono le seguenti:

- creazione del sistema culturale diocesano MAB (Museo Archivio Biblioteca) e tutela e valorizzazione a tutto tondo dei beni culturali ecclesiastici artistici, architettonici, archivistici e bibliografici creando una sinergia tra gli istituti culturali che lavorano su progetti condivisi;
- didattica con le scuole di ogni ordine e grado con l'obiettivo di educare alla bellezza, approfondire la conoscenza della storia e dell'arte del territorio e della storia del Cristianesimo, con approccio alle metodologie di studio archeologico, storico, artistico, all'analisi e allo studio delle fonti e all'analisi dell'opera d'arte³⁵;
- attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro con i licei locali³⁶;
- visite guidate a tema nel museo e sul territorio per un pubblico di residenti e turisti concordate con lo SMA e la rete dei musei della provincia di Cuneo;
- attività rivolte a nuovi pubblici, in particolare alle famiglie con bambini e a persone con disabilità, verso le quali stanno indirizzandosi i progetti finanziati dalla Fondazione CRC, che prevedono la formazione del personale e la creazione di laboratori destinati a ragazzi disabili in collaborazione con il Consorzio socio-assistenziale di Alba e il Sistema Museale Albese e di materiali didattici e laboratori per bambini e famiglie); attività di welfare culturale e di coinvolgimento delle comunità locali per creare affezione ai beni. Grazie a questi fronti di collaborazione, in particolare con SMA, è stato possibile investire in supporti tecnologici (ad es. audioguide) e offrire servizi condivisi (itinerari inter-diocesani guidati denominati "Itinerari del Sacro", attivi dal 2011), importanti per la valorizzazione e la promozione dei singoli musei, e dell'intera rete. Negli anni, il museo ha visto un continuo

³³ Come raccolto dalle testimonianze orali, paradossalmente i parroci sono stati e sono ancora - in parte - i più scettici e i più difficili da convincere e coinvolgere nelle diverse iniziative.

³⁴ Si tratta delle Diocesi di Alba, Cuneo, Fossano, Mondovì e Saluzzo.

³⁵ Il programma didattico prevede percorsi personalizzabili in termini di durata e declinazioni tematiche centrate su laboratori didattici interattivi progettati in funzione dell'età degli studenti.

³⁶ Tra i progetti realizzati, ad esempio, si ricorda la predisposizione del materiale informativo in lingua tedesca e francese e alcuni giochi didattici.

incremento di visitatori (ad oggi stimati in 5000/anno), dei quali molti provenienti da altre regioni e dall'estero. La conoscenza del museo avviene principalmente attraverso social gestiti dal personale e sito web³⁷, oltre che tramite canali informali, quali il passaparola e le visite guidate; è altresì articolata la comunicazione dell'offerta museale tramite l'ufficio turistico di Alba, che promuove il museo, il sistema museale e il sistema provinciale.

Gli obiettivi per lo sviluppo futuro del Museo Diocesano di Alba possono essere così sintetizzati: necessità di individuare nuovi target; stabilizzazione dei proventi per potere, successivamente, stabilizzare il personale; progettazione e programmazione di iniziative rivolte a persone con disabilità³⁸; realizzazione di una proposta turistico- culturale con bike tour nei siti di interesse grazie ad audioguide; implementazione degli apparati multimediali; monitoraggio, restauro e manutenzione dei vari siti³⁹. Un primo bilancio consente di indicare, quali fattori di successo, la forte motivazione delle persone coinvolte a vario titolo nel museo e il lavoro di squadra. Tra i fattori di valorizzazione futuri sarà necessario concentrarsi sulla progressiva apertura alla collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, e sul coinvolgimento della comunità a cerchi sempre più ampi, puntando alla condivisione e allo stimolare il senso di identità della comunità, che deve "sentire" suo il museo.

6.7.3. Il I Musei della Canonica del Duomo di Novara e il Museo della Cattedrale

Assetto storico-artistico, giuridico ed organizzativo

L'origine dei Musei della Canonica del Duomo di Novara risale al XIX secolo, quando l'erudito canonico archivista Carlo Francesco Frascioni decise di costituire un Museo lapidario, raccogliendo a partire dal 1813 le iscrizioni della città e del territorio, affinché non andassero disperse. All'epoca, i pezzi vennero incassati sulle pareti del quadriportico del chiostro della

³⁷ Il sito web (www.visitmudi.it) è stato di recente rinnovato e presenta caratteristiche simili ad un blog ed intende presentare il sistema culturale diocesano MAB (Archivio, Biblioteca, Museo).

³⁸ L'accessibilità è già garantita e si ritiene strategico predisporre materiali didattici specifici (per non vedenti).

³⁹ Questi aspetti sono oggetto di un progetto "Roero Coast to Coast" finanziato dalla Compagnia di S. Paolo che vede coinvolto il territorio roerino.

Canonica di Santa Maria, che alla metà del XIX secolo venne arricchito anche da altri materiali provenienti dalla distruzione del Duomo romanico per mano di Alessandro Antonelli. Protagonista degli interventi promossi da Chierici negli anni Sessanta del Novecento, il quadriportico venne profondamente alterato rispetto al secolo precedente, e nel 1979 un sopralluogo condotto dalla Soprintendenza valutò lo stato di conservazione delle stele e delle lapidi, suggerendo un loro trasporto in un luogo più asciutto.

Dopo un primo intervento agli inizi degli anni Ottanta, nel 1992 la Soprintendenza archeologica, con apposito esproprio, esercitò la sua opera di tutela, restauro e conservazione collocando al primo piano della manica settentrionale del chiostro della Canonica l'intera collezione lapidaria, sostituendo i manufatti originali con delle copie in vetroresina per mantenere la storicizzazione dell'allestimento otto-novecentesco. Nonostante questa importante operazione, il museo restò incompiuto fino al 1998 quando il vescovo, Monsignor Corti, incaricò la "Fondazione degli Amici della Cattedrale" di creare un più completo itinerario museale, che comprendesse anche le altre collezioni. La nuova sistemazione del Museo Lapidario è stata inaugurata il 3 novembre 1999.

Il Museo del Tesoro della Cattedrale, invece, ebbe la sua genesi a partire dagli anni '60 del '900, quando don Angelo Luigi Stoppa cominciò a raccogliere e sistemare opere d'arte sacra disperse nelle varie parrocchie della diocesi o accolte dai depositi della Cattedrale. Dopo un intenso lavoro di ristrutturazione, il Museo del Tesoro fu allestito negli antichi appartamenti canonicali ed inaugurato il 14 giugno del 2009. Dal 28 marzo del 2014, l'esposizione è stata integrata con l'inserimento nel percorso espositivo della "Sala Vasi", che ospita reperti archeologici e una selezione della collezione numismatica, e dell'antica Sala Capitolare, in cui hanno trovato spazio i più antichi documenti e i codici medievali dell'Archivio Capitolare.

I musei sono allestiti nei locali di proprietà del Capitolo della Cattedrale, che detiene la proprietà della maggior parte dei manufatti in essi esposti; altri beni sono di proprietà dell'Ente Chiesa Cattedrale e dell'archivio storico diocesano. Negli anni, le collezioni sono state incrementate da donazioni di privati e da prestiti in comodato gratuito.

I musei sono gestiti dalla Fondazione Amici della Cattedrale che ne esprime la direzione, ed è presente un comitato scientifico ad oggi composto da sette membri. I bilanci dei musei rientrano nel bilancio generale della Fondazione Amici della Cattedrale che, promuove anche la Cappella Musicale del Duomo, i Piccoli Cantori di S. Maria e, dal 2017, l'Istituto della Cappella Musicale del Duomo. Il personale del museo è costituito da quattro unità: direttore, vicedirettore, conservatore e responsabile dei corsi e dei

laboratori; dal 2018 lo staff è coadiuvato dai volontari del Servizio Civile Nazionale.

Attività, servizi al pubblico e rapporti con il territorio

I target di riferimento dei Musei della Canonica includono gruppi parrocchiali e del catechismo, studenti delle scuole del territorio, partecipanti agli eventi organizzati in collaborazione con alcuni partner esterni, anche in base a richieste specifiche, abitanti della città e turisti. In questo ambito, una giovane associazione nata all'interno del Disel dell'UPO (JEUPO) sta collaborando con i musei per estenderne la fruizione da parte di un più ampio pubblico. Il finanziamento attinge da una pluralità di canali e partner, che con il loro supporto hanno permesso la realizzazione degli spazi espositivi: fondazioni bancarie (Fondazione Cariplo, Fondazione Banca Popolare di Novara, Fondazione CRT); Unione Europea; Compagnia di San Paolo; Regione Piemonte; Fondazione Comunità Novarese onlus. Finora i contributi delle imprese e dei privati (anche nella forma di donazioni di opere d'arte), sono stati limitati, per la mancanza di competenze specifiche e di personale specificamente impiegato in tale ambito. Il coinvolgimento efficace della comunità locale è difficile e non sempre i musei sono riusciti ad instaurare collaborazioni durature con gli altri musei o con università italiane e straniere. Sebbene inseriti nella guida del Piemonte "Città cattedrali" e in quelle specifiche di settore (TCI, AMEI), non sempre i musei partecipano attivamente alle iniziative proposte da queste realtà. Positiva è stata l'esperienza del Sistema Culturale Integrato Novarese, che però si è conclusa al termine del progetto, senza produrre ulteriori sviluppi come auspicato nell'intenzione iniziale.

Dalla costituzione della fondazione (1996) ad oggi, gli sforzi sono stati comunque notevoli e hanno riguardato soprattutto gli ambiti della conservazione e del restauro, rendendo possibile tutelare beni che non erano sempre accessibili e far conoscere aspetti significativi della storia, dell'arte, dell'archeologia e della dimensione religiosa della città di Novara. Tra gli obiettivi futuri per la valorizzazione e la promozione del museo valorizzazione e della promozione i responsabili dei Musei della Canonica del Duomo di Novara si prefiggono: di raggiungere gli standard museali; di aprire nuove relazioni con il tessuto culturale della città; di consolidare la reputazione a livello locale, nazionale e internazionale, anche in rete con altre re-

altà; di avvicinare soprattutto i bambini e gli adolescenti al tema dell'arte, anche sacra, coinvolgendo a poco a poco le loro famiglie⁴⁰.

6.8. Riflessioni di sintesi

La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale ecclesiastico, attraverso cui stimolare la cultura religiosa e generare benefici sul territorio, presuppone il superamento di sfide strategiche, di ordine culturale, gestionale ed organizzativo, sintetizzabili nelle parole chiave “professionalità, imprenditorialità, creatività” (Propersi, Grumo, 2008). Rispetto a tali direttrici il primo contributo che i musei presentati (marchigiane e piemontesi) offrono al territorio è quello al rafforzamento identitario, stimolato attraverso percorsi educativi che consolidano i legami di legalità e di responsabilità ritenuti “fondamentali per la qualità della vita nei nostri territori” (Santi, 2016). L'arte sacra (elemento comune agli istituti museali indagati) intensifica l'appartenenza ad un particolare territorio, permette di ripercorrere la storia locale, dà contenuti alla fruizione estetica, aiuta l'ascesi spirituale (Chenis, 2007, p. 23). In secondo luogo, dall'analisi si evince la capacità di distinguersi rispetto al modello di “museo deposito” o di “museo solitario” in quanto si tratta di istituti culturali dinamici ed aperti al territorio.

Sebbene sia auspicabile il potenziamento del dialogo con gli stakeholder e il rafforzamento nella dotazione degli strumenti di gestione e governo manageriale, sempre più necessari anche in soggetti *non profit* (Matacena 1999; Manfredi, Zangrandi 2000; Borgonovi 2000) rispetto ai caratteri tipici dei musei diocesani (Propersi, Grumo, 2008), i casi esaminati non sono “soggetti minori” e solo in parte ne ricalcano gli attributi, relativi alla dimensione contenuta, alla coincidenza tra soggetto proprietario e soggetto gestore (che vincola le scelte gestionali agli indirizzi della diocesi), alla mancanza o all'insufficiente dotazione di sistemi formali di programmazione e controllo, alla limitatezza di risorse finanziarie e alla debolezza dell'offerta di servizi complementari all'attività museale.

Per contro, i musei indagati dimostrano, pur con diversa intensità, di avere implementato un percorso di evoluzione significativo, con riguardo alla dotazione di figure professionali qualificate, alla partecipazione (sebbene prevalentemente informale) a reti e sistemi museali che comprendono

⁴⁰ Si cita, in proposito, la collaborazione in corso con la sezione Giovani del Fai di Novara e l'associazione “La talpa dei bambini”.

tra i “nodi” anche istituzioni e organizzazioni laiche, pubbliche e private, come, ad esempio, nei casi del Museo Albani e del museo di Vercelli, nonché all’apertura di molteplici fronti di collaborazione (presenti in tutte le realtà indagate) e all’impiego di modalità di comunicazione innovative.

Tale percorso impone, tuttavia, di cogliere ulteriori sfide per accrescere la proposta di valore per i visitatori (Kotler, Kotler, 2004) attraverso una maggiore capacità di analisi dell’ambiente esterno, il monitoraggio dei segmenti target consolidati (scuole e famiglie) e il potenziamento del dialogo con gli stakeholder, per intercettarne le attese e sperimentare percorsi di sviluppo atti ad attrarre risorse finanziarie, tenendo conto della presenza sul territorio di un importante tessuto imprenditoriale (come per il Museo Diocesano di Pesaro) e di risorse di conoscenza (nel caso del Museo Albani e dei musei piemontesi) stante la presenza di qualificate sedi universitarie (Popolla, Tatta, 2005). Il rafforzamento della collaborazione con interlocutori esterni al contesto ecclesiastico è altresì auspicato e auspicabile in tutte le esperienze presentate e diventa un percorso particolarmente significativo per i musei (si citano i casi di Pesaro e Urbino) che hanno sede in siti Unesco e in un territorio in cui il distretto culturale evoluto, azione strategica della programmazione regionale promossa in coerenza con le direttive comunitarie in tema di industrie culturali e creative, offre anche ai musei ecclesiastici importanti opportunità, se attori dei tavoli di concertazione di sviluppo locale sviluppati secondo logiche *bottom-up*.

Da un lato, quindi, la sfida interessa il fronte interno dei musei: stanti i caratteri di aziendalità degli enti e degli istituti religiosi (Montanini 2002, Fiorentini, 1998) è auspicabile (e necessario) lo sviluppo di adeguati sistemi di controllo e di accountability per innalzare il livello di efficienza e di efficacia dei servizi museali e orientarli ancor più alle esigenze dei fruitori attraverso la rilevazione, e il monitoraggio di indicatori critici per la comprensione e la comunicazione del valore, ad iniziare dall’attività educativa, di ricerca, e convegnistica⁴¹.

Dall’altro, la sfida tocca il fronte esterno, contiguo al primo. Ad oggi, nonostante la vastità dei portatori di interesse, gli stakeholder più rilevanti sono di matrice ecclesiastica, mentre altri non trovano sempre adeguato spazio negli organismi e meccanismi di governo. A tale proposito le esperienze dei musei piemontesi, centrate sulla creazione di una fondazione (autonoma o non autonoma) costituiscono un’interessante implementazione che schiude agli istituti museali ecclesiastici percorsi di collaborazione utili

⁴¹ Si veda, in particolare, il capitolo 7.

sia a diversificare le fonti di finanziamento, che ad attivare nuove partnership, anche su base internazionale, come per la Fondazione Museo del Tesoro del Duomo e Archivio Capitolare di Vercelli, la Fondazione del Museo Diocesano di Alba, e la Fondazione Amici della Cattedrale(ente gestore dei Musei della Canonica del Duomo di Novara e il Museo della Cattedrale), che si rapportano con altre fondazioni bancarie per sviluppare progetti di valorizzazione e di promozione dell'attività museale.

Parimenti, è auspicabile che la governance dei musei sia efficacemente inserita in quella più ampia sovra-istituzionale ed inter-istituzionale (mesogovernance), nel contesto di reti e sistemi museali intra ed inter-ecclesiastici e misti (Montella 2003) per collocare la proposta di valore dei musei ecclesiastici in percorsi turistico-culturali finalizzati allo sviluppo del territorio e della comunità di riferimento⁴². In tale senso, come è evidente ad esempio, nel caso della rete museale di Urbino, o della Fondazione Museo del Tesoro del Duomo e Archivio Capitolare” di Vercelli, il modello sistemico accresce la fruibilità di patrimoni “dispersi”, trasforma la capillarità sul territorio in un punto di forza ed è strategicamente significativo rispetto alle finalità di fruizione, evangelizzazione e valorizzazione del patrimonio culturale (Tatta et al., 2004).

Rispetto a queste sfide, pare che le tappe raggiunte dai musei analizzati, diano il segno di un cambiamento di prospettiva e adombrino un rinnovato impegno, di cui la Chiesa nei secoli ha saputo dare prova, ponendo al centro le relazioni, la solidarietà, la capacità di aggregare e di condividere.

Riferimenti Bibliografici

- AMEI (2019), L'accessibilità museale una sfida e una necessità per i musei ecclesiastici, Convegno AMEI Molfetta, 14-15 novembre 2019.
- Baccaro L., Papadakis K. (2008), “I problemi della governance partecipativo-deliberativa”, *Stato E Mercato*, 84, pp. 475-503.
- Bagnoli L., Capurro R. (2013), “I musei ecclesiastici e il territorio”, *Arte Cristiana*, CI/ 879(11-12), nov./ dic. pp. 407-413.
- Bertolucci M.P. (2017), “La responsabilità del Museo Ecclesiastico nella valorizzazione del territorio”, in V. De Rubertis, C.Tatta, (a cura di), *Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria*, VI Convegno Nazionale AMEI Siena, 7 – 10 Novembre 2007, pp. 70-73, Stampa Alsaba Grafiche, Siena.

⁴² Si veda: sez. 1, § 2.

- Biagi Maino D., Gandolfi G. (a cura di) (2000), *Il futuro dei musei ecclesiastici italiani*, Clueb, Bologna.
- Borgonovi E. (2000), “Le aziende non profit e la trasformazione di “valori” individuali in “valore” economico e sociale: elementi di teoria aziendale”, in A. Zangrandi (a cura di), *Le aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, pp. 29-57, Egea, 2000, Milano.
- Borraccini, R. M., Cerquetti, M., Cutrini, E., Di Girolami, G., Perna, R., Roselli, G., Birrozzi, C. (2019), “Sentiero 3”. Musei per il territorio I. Il sistema museale e dei beni culturali sparsi: organizzazione e gestione”, *Nuovi sentieri di sviluppo per l'Appennino marchigiano dopo il sisma del 2016*;289; pp. 449-463, Regione Marche, Ancona.
- Bouckaert L., Opdebeeck H., Zsolnai L. (2007), *Frugality. Rebalancing material and spiritual values in economic life*, Peter Lang Academic Publisher, Oxford.
- Bruni L. (2012), *The Wound and the Blessing: Economics, Relationships and Happiness*, New City, New York.
- Capurro R. (2010), “The Italian diocesan museums: Bridging religious and cultural identity”, *International Journal of the Inclusive Museum*, 3(2): pp. 103-109.
- Capurro R., Lupo E. (eds.) (2016), *Designing multivocal museums Intercultural Practices at Museo Diocesano, Milano*, MeLa Books, 12, Politecnico di Milano, Milano.
- Carta M- (2004), “Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale”, *Economia della cultura*, XIV(1), pp. 39-56.
- Cerquetti M. (2007), “La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali”, *Sinergie*, 73-74, pp. 421-438.
- Cerquetti M. (2008), “Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore”, in P. Dragoni (a cura di) *La qualità nel museo*, pp. 143-180, eum, Macerata.
- Cerquetti M., Cirelli, C., Coltrinari F., González, Rubén C.L., Lopez L., Nicosia E., Porto C.M. (2015), “The Way to St. James and the Via Lauretana: a comparative analysis of the social, cultural and territorial effects”, *The European Pilgrimage Routes for promoting sustainable and quality tourism in rural areas*, 1, p. 281, Firenze University Press, Firenze.
- Cerquetti M., Ferrara C. (2015), “Distretti culturali: percorsi evolutivi e azioni di policy a confronto” in Atti del workshop "Distretti culturali: esperienze a confronto"; Supplementi, 3, pp. 137 – 163, eum, Macerata.
- Cerquetti M., Montella M.M. (2015), “Museum networks and sustainable tourism management. The case study of Marche Region's museums (Italy)”, *Enlightening Tourism*, 5(1), pp. 100-125.
- Chenis C. (1998), *I musei ecclesiastici. Uno strumento di promozione culturale ed ecclesiale*, in C. Paolucci (a cura di). *I musei ecclesiastici in Italia. Dalle opere del Duomo, ai musei diocesani, alle raccolte*. Atti del primo convegno nazionale dell'Associazione dei Musei Ecclesiastici Italiani, AMEI, Genova, 14-15 novembre 1997, pp. 15-37, AMEI, Genova.

- Chenis C. (2007), “Il Museo Ecclesiastico non-museo. Luogo estetico della tradizione”, in V. De Rubertis, C. Tatta (a cura di), *Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria*, pp. 23-41, Atti VI Convegno Nazionale AMEI, Siena, 7-10 Novembre 2007.
- Cipolla C.M. (1990), *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Cohen J., Rogers J. (1995), *Secondary associations and democratic governance*, in E.O. Wright (ed.), “Associations and democracy”, London/New York, Verso, pp. 7-98.
- Cohen J., Sabel C. (1997), Directly-deliberative polyarchy, *European Law Journal*, 3(4), pp. 313-340.
- Conferenza Episcopale Italiana (CEI), 2014, *Il turismo e lo sviluppo delle comunità*, Ufficio Nazionale per la Pastorale del tempo libero, turismo e sport, Roma.
- Conferenza Episcopale Italiana (CEI), 2018, *Bellezza e Speranza per Tutti*, Ufficio Nazionale per la Pastorale del tempo libero, turismo e sport, Roma.
- De Donà, M. (2017), Le potenzialità del territorio bellunese offerte dagli itinerari turistico-religiosi; il “Cammino delle Dolomiti” e la “Via dei Papi”, in O. Niglio, C. Visentin (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Volume Terzo, pp. 228-231, Aracne, Roma.
- De Nardi D. (2017), “Valorizzazione di un bene ecclesiastico minore”, in O. Niglio, C. Visentin (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Volume Terzo, pp. 100-106 Aracne, Roma.
- Del Baldo M. (2012), “La valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico. Un’esperienza marchigiana: il Museo Diocesano di Pesaro”, *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 4, pp. 69-118.
- Del Baldo M. (2017), “Musei ecclesiastici e musei diocesani, un patrimonio radicato e diffuso nel territorio, tra opportunità di sviluppo e rischio di marginalità”, in O. Niglio, C. Visentin (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Volume Terzo, Valorizzazione del patrimonio religioso culturale, pp. 41-51, Aracne, Roma.
- Dell’Orso, S. (2009), *Musei e territorio. Una scommessa Italiana*, Mondadori Electa per le belle arti, Verona.
- Della Dora V., (2012), Setting and blurring boundaries: pilgrims, tourists, and landscape in Mount Athos and Meteora, *Annals of Tourism Research*, 39, pp. 951-974.
- Di Canossa A. (2007), “Ipotesi di lavoro per creare un gruppo di musei reciprocati”, in V. De Rubertis, C. Tatta (a cura di), *Il Museo ecclesiastico nel quadro istituzionale: problemi di riconoscimento e di sostenibilità finanziaria*, pp. 108-113, Atti VI Convegno Nazionale AMEI, Siena, 7-10 novembre 2007.
- Di Corato L., Bechi, don A. (2013), “Il sistema dei musei senesi: un sistema misto”, IX Convegno AMEI, *La rete dei musei ecclesiastici: da strumento economico a laboratorio interpretativo*, Assisi, 20-22 novembre.
- Duncan F. Cameron D.F. (1971), “The Museum, a Temple or the Forum”, 14(1), pp. 11-24, *The Museum Journal* (First published March 1971, The Journal of

- World History special number, "Museums, Society, Knowledge" (1972), reprinted with the permission of Unesco.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Emiliani E. (2009), "Alle origini di un dialogo possibile", pp. 123-143, in S. Dell'Orso, *Musei e territorio. Una scommessa Italiana*, Electa, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1978), *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Ferraris Franceschi, R. (a cura di) (1990), *Il modello della ricerca*, Giuffrè, Milano.
- Fiorentini G. (1998), *La Chiesa come azienda non profit*, Egea, Milano.
- Flick U. (2009), *An introduction to qualitative research*, 4th ed., Sage, London.
- Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano.
- Fung A., Wright O.E. (eds.), *Deepening democracy*, Verso, London/New York.
- Goffi G. (2010), *Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese. Il caso di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola*, F. Angeli, Milano.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Gonnellini P. "Il Sistema Museale Regionale. Evoluzione e prospettive", X Convegno A.M.E.I. *La rete dei musei ecclesiastici: da strumento economico a laboratorio interpretativo*, Assisi, 20-22 novembre 2013.
- Griffiths M. (2011), Those who come to pray and those who come to look: interactions between visitors and congregations, *Journal of Heritage Tourism*, 6, pp. 63-72.
- Halinen A., Törnroos J.A. (2005), "Using case methods in the study of contemporary business networks", *Journal of Business Research*, 58, pp.1285-1297.
- Hirst P. (1994), *Associative democracy: new forms of economic and social governance*, The University of Massachusetts Press, Amherst.
- Ims K.J., Pedersen L.J.T. (eds.) (2015), *Business and the Greter Good Rethinking Business Ethics in the Age of Economic Crisis*, Edward Elgar Publishers Cheltenham UK and Northampton MA USA.
- Jallà D.L. (2004), *La legislazione regionale*, in C. Bodo, C. Spada (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, Bologna.
- Jallà D.L. (2006), "La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio", *BIC Notes*, 2(5), marzo.
- Jalla, D. L. (2009), "Un museo responsabile del territorio" in S. Dell'Orso, *Musei e territorio. Una scommessa Italiana*, pp. 144-167, Electa, Milano.
- Kotler N., Kotler P. (2004), *Marketing dei musei*, ed. it. Biblioteca Einaudi, Milano.
- Lazzeretti L. (2005), "Note sul modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi ad alta densità culturale", *Sviluppo Locale*, XI, 2/2004- 2005, n. 26, pp. 73-89.
- Lozato Giotart J.P. (2008), *Geografia del turismo*, Hoepli, Milano.
- Macrì, D.M., Tagliavento, M.R. (2000), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teorie, tecniche e casi*, Carocci, Roma.

- Magliulo A. (2012), "Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche", *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), pp. 51-77.
- Manfredi F., Zangrandi A. (a cura di) (2000), *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità. Riflessioni ed esperienze innovative*, Egea, Milano.
- Marengi P., Timpano F. (2008), *I musei diocesani lombardi in una prospettiva di marketing territoriale*, in *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, a cura di O. Fumagalli Carulli, A.G. Chizzonti, Milano: Vita e Pensiero, pp. 193-222.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- Matacena A. (2007), "Mission, accountability e accreditamento nei musei un percorso interpretativo", in B. Sibilio Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, pp. 19-33, F. Angeli, Milano.
- Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini.
- Matacena A. (a cura di) (1999), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Matacena A. Del Baldo M., (a cura di) (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, F. Angeli, Milano.
- Mazza C. (2004), *Sulle strade dell'anima. Per un turismo dal volto umano*, San Paolo, Milano.
- Montanini L. (2002), *Etica e governo negli istituti religiosi. I caratteri di azienda-lità*. Clua, Ancona.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- Montella, M., Cerquetti M. (2008) *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in P. Dragoni (a cura di), *La qualità nel museo*, pp. 191-200, eum, Macerata.
- Morazzoni M., Boiocchi M. (2013), *I Cammini Culturali e le Nuove vie di Turismo Religioso. Il progetto di Promozione Turistica "Strada delle Abbazie. Fe-de Arte e Natura nella Grande Milano"*, *Alma Tourism* (7), 44-58.
- Niglio O., Visentin C. (a cura di), *Conoscere, conservare, valorizzare. Il patrimonio religioso culturale*, Aracne, Roma.
- Osservatorio del Turismo della Regione Campania (2008), *I Prodotti Turistici in Campania. Il Turismo Religioso*, http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/archivio/files/ONT_2008-02-01_00772.pdf
- Papa Francesco (2015), *Laudato Sì*, Encyclical letter on care for our common home, Vatican Press, Rome.
- Papadopoulos Y., Warin P. (2007), "Are innovative, participatory and deliberative procedures in policy making democratic and effective?", *European Journal of Political Research*, (46), 445-472.

- Pennasso, V. (2017), Report sui musei diocesani, Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici e l'edilizia di culto della CEI, Giornata internazionale dei musei, Roma, 18 maggio 2017, Pontificia Università Gregoriana.
- Petrova P., Hristov D. (2016), "Collaborative Management and Planning of Urban Heritage Tourism: Public Sector Perspective", *International Journal of Tourism Research*, (18), pp. 1-9.
- Piersanti A. (2014), "Il turismo religioso nei borghi", *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), pp. 77-101.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera Circolare: La funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano, 15 agosto 2001, IGER, Roma.
- Popolla G. (2013), "Le cattedrali del Piemonte e i musei diocesani: un progetto di valorizzazione integrata",
- Popolla G. (2017), "Se il nuovo assomiglia al vecchio. Museo e territorio a 16 anni dalla lettera sui musei: quale mission?", Giornata internazionale dei musei, IX Convegno AMEI, Università Gregoriana, 18 maggio 2017, Roma.
- Popolla G. (2018), "Musei ecclesiastici e identità territoriale", Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso, Atti dell'XI Convegno AMEI (Bergamo, 23-24 novembre 2017), a cura di R. Capurro e D. Primerano, Fondazione Adriano Bernareggi, Bergamo, pp. 113-119.
- Popolla G., Tatta C. (2005), "Ammirare & Comunicare, L'esperienza estetica e i contenuti dell'arte religiosa nei musei", Atti del V Convegno nazionale AMEI, Susa-Bardonecchia, 12-15 Ottobre AMEI, Genova.
- Propersi A., Grumo M. (2004) (a cura di), *Le problematiche gestionali dei musei ecclesiastici*, Pubblicazioni I.S.U., Università Cattolica, Milano.
- Propersi A., Grumo M. (2008), "Verso nuovi modelli organizzativi per i musei ecclesiastici italiani", in O. Fumagalli Carulli, A.G. Chizzoniti (a cura di), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, pp. 147-221. Milano: Vita e Pensiero, Milano.
- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti Y.R. (1994), *La tradizione civica delle regioni italiane*, Mondadori, Milano.
- Ricolfi L. (1997) (a cura di), *La ricerca qualitativa*, NIS, Roma.
- Rullani E. (2017), "Reti collaborative, commons cognitivi e sense-making: nuovi modi di usare il legame sociale per generare valore", *Impresa Sociale*, 10 (10/12), Dicembre, pp. 51-61.
- Rullani, E. (2010), *Modernità sostenibile*, Marsilio, Venezia.
- Sacco, P.L., Pedrini S. (2003), "Il distretto culturale: mito o opportunità?" *Il Risparmio*, 51(3), pp. 101-155.
- Santi G. (2016), *Musei ecclesiastici in Italia. Missione, tipologie, reti e sistemi*, Milano: Vita e Pensiero.
- Sibilio Parri B. (2004), *Creare e valorizzare i distretti museali*, F. Angeli, Milano.
- Simone-Charteris M.T., Boyd S.W. (2010), "The development of religious heritage tourism in Northern Ireland: opportunities, benefits and obstacles", *Tourism*, 58(3), pp. 229-257.

- Stausberg M. (2011), *Religion and Tourism: Cross roads, Destinations and Encounters*, Routledge, New York.
- Stausberg M. (2014), *Religion and Spirituality in Tourism*, in The Wilwy Blackwell Companion to Tourism, Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Storper M. (1997), “Le economie locali come beni relazionali”, *Sviluppo Locale*, 5, pp. 5-42.
- Taliento M. (2017), “Sul Turismo religioso. Lungo un sentiero di sviluppo locale integrato, aziendale e super-aziendale”, *Economia Aziendale Online*, 8(2), pp. 91-100.
- Tambini S., (2013), “La rete Musei Ecclesiastici Umbri. Principi e obiettivi di un soggetto culturale in crescita”, X Convegno A.M.E.I. *La rete dei musei ecclesiastici: da strumento economico a laboratorio interpretativo*, Assisi, 20-22 novembre 2013.
- Valentino P. (2006), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Vanhove N. (2005), *The economics of tourism destinations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Vitella M. (2017), “La rete museale intradiocesana di Erice”, X Convegno A.M.E.I. *La rete dei musei ecclesiastici: da strumento economico a laboratorio interpretativo*, Assisi, 20-22 novembre 2013.
- Yin R.K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- Zan L. (2003), “La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale”, *Aedon*, 2.
- Zsolani, L. (ed.) (2011), *Spirituality and Ethics in Management* (2nd ed.), Springer, Dordrecht.

SEZIONE 3

ACCOUNTABILITY, RENDICONTAZIONE, COMUNICAZIONE

7. MISURAZIONE, VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE NEI MUSEI ECCLESIASTICI

di Giuseppe Marcon, Barbara Sibilio

Parte I – Aspetti teorici e metodologici

7.1. Premessa

La parte I di questo capitolo è dedicata ad un'analisi teorico-metodologica della performance dei musei ecclesiastici, assunta come oggetto del processo di rendicontazione all'interno di una logica di accountability.

Nello sviluppo del tema viene seguita la visione della teoria del cambiamento (*theory of change*) (Weiss, 1995; Valters, 2015; Stein, Valters, 2012; James, 2011; Vogel, 2012a, 2012b; Davies, 2018; Rogers, 2014; Van Es et al., 2015; Funnell, Rogers, 2011; Taplin et al., 2013). Questa teoria – nata come supporto alla valutazione nell'ambito del sociale, per pianificare e implementare progetti orientati alla promozione del cambiamento sociale attraverso la partecipazione e l'interazione degli attori chiave dei processi decisionali – è stata proposta dai suoi propugnatori (in primo piano Weiss 1995, 1997) come fondamento della teoria del programma (*program theory*) e del modello logico (*logic model*), o quadro logico (*logic framework* o *logfram*), nell'ambito della valutazione basata sulla teoria (*theory-based evaluation*).

La teoria del programma *spiega* perché ci si aspetta che un programma funzioni, ovvero consenta di raggiungere gli scopi per i quali è pensato; mentre il modello logico è uno strumento per *illustrare* la teoria del pro-

gramma. Nel corso del tempo la letteratura ha offerto numerose definizioni della teoria del cambiamento¹.

Secondo una visione di estrema sintesi, essa è stata intesa come una teoria (ovvero un tentativo di spiegazione) di “come e perché un’iniziativa funziona” (Weiss, 1995). Altre definizioni hanno proposto un ben più argomentato dettaglio analitico, fornendo contributi importanti alla comprensione del concetto. Nella definizione di Taplin e Clark (2012, p. 2), che qui viene assunta come punto di riferimento particolarmente significativo, la teoria del cambiamento è “un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e stakeholder nell’ambito di un percorso di pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che reputano debbano manifestarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Queste condizioni sono modellate in una sequenza di outcome che si vogliono ottenere, disposti graficamente in una struttura causale”. Da questa definizione emerge anzitutto che alla base della teoria in discorso c’è l’esplicitazione di un insieme di ipotesi, assegnate ad un processo di cambiamento, per esplorarne le modalità di svolgimento e rendere possibili gli esiti desiderati. Ciò implica l’individuazione della sequenza input (risorse) → attività → output (prodotto delle attività) → outcome (esiti dell’output sulla popolazione bersaglio, rappresentata dai soggetti fruitori dei benefici generati dalle attività) → impatto (risultato ultimo: effetti trasferiti alla comunità, come conseguenza dell’outcome). Questa sequenza di ipotesi evidenzia le *relazioni causa-effetto*² attraverso le quali le risorse si trasformano nei risultati finali sperati (impatto)³, passando attraverso una serie di fasi intermedie

¹ Ciò non sorprende, se si considerano:

- a) la molteplicità delle discipline impegnate nello sviluppo di questi studi (politica sociale, sociologia, discipline aziendali e organizzative, economia);
- b) la progressiva estensione del campo di applicazione (da ambiti specifici e delimitati – come lo sviluppo internazionale, la sanità, il contrasto alla povertà e l’educazione – ad un panorama potenzialmente illimitato di iniziative di cambiamento sociale intraprese dal privato sociale, dalla pubblica amministrazione e anche dal for-profit);
- c) la numerosità dei livelli di intervento (una politica, un evento, un programma o progetto, una strategia, o un’organizzazione), e degli scopi di applicazione (pianificazione strategica, accountability, comunicazione, apprendimento);
- d) la varietà degli approcci seguiti dalla ricerca.

² A questa struttura causale si fa spesso riferimento con l’espressione sentieri d’impatto (*impact pathways*) (cfr. ad es. Mayne, 2017, p. 157).

³ Va notato che in parte della letteratura, soprattutto quella meno recente, il concetto di impatto non viene utilizzato, rimanendo di fatto inteso come l’ultimo – il più esteso e di più ampio orizzonte temporale – dei livelli di outcome. Negli ultimi decenni una spinta rilevante alla diffusione del concetto di impatto è arrivata dall’emergere del movimento di valutazione dell’impatto sociale nell’ambito della ricerca sull’imprenditorialità sociale.

(diversi livelli di outcome)⁴. La sua traduzione in uno schema grafico o rappresentazione diagrammatica, con corredo di un'adeguata narrativa, conduce al modello logico: si perviene così al “prodotto” del processo della teoria del cambiamento adottata. La combinazione delle due componenti – processo e prodotto – contiene tutti gli elementi per dare sostanza ad un piano finalizzato a determinare il cambiamento desiderato: un piano che non può essere che di lungo periodo, attesa la prospettiva temporale tipica dell'impatto. Vanno pure sottolineati gli elementi di *riflessività* e *flessibilità/adattabilità* che connotano la concezione di cambiamento sottesa dalla definizione richiamata⁵. La co-essenzialità di questi elementi porta al coinvolgimento e alla consultazione degli attori chiave delle decisioni – i soggetti responsabili della progettazione e dell'implementazione degli interventi e i valutatori – (Mayne, 2017, p. 163-167; 2015, pp. 137-138) e al dialogo con gli stakeholder: di qui quindi la natura partecipativa del processo.

Il quadro di ragionamento sommariamente sintetizzato fornisce utili spunti per l'esplorazione del potenziale del sistema delle relazioni di accountability con gli stakeholder delle istituzioni museali e, conseguentemente, del potenziale del sistema di misurazione, valutazione e comunicazione della performance. In particolare, esso fornisce un supporto rilevante allo sviluppo dei temi attinenti: alla logica e alla struttura del sistema di indicatori di performance; all'analisi delle criticità di elaborazione e di uso di tali indicatori; al senso e alla direzione dell'evoluzione in atto negli studi e nella prassi del performance management e della gestione delle relazioni di accountability. Gli strumenti logici della teoria del cambiamento saranno anche un utile supporto per la parte II del capitolo, dedicata all'interpretazione e al confronto di alcuni percorsi operativi in tema di misurazione e valutazione della performance.

⁴ In questa sequenza gli elementi che precedono l'impatto sono denominati “precondizioni”, perché rappresentano i cambiamenti necessari per il suo conseguimento. Nell'approccio della teoria del cambiamento è previsto un processo di “mappatura a ritroso” (*backward mapping*), volto a verificare, partendo dalla definizione dell'impatto cercato, che la sequenza inversa dei vari livelli di outcome – a partire da quello più prossimo all'impatto, per passare poi agli output, alle attività e, infine, agli input – formi nel complesso un tutto coerente.

⁵ Molto significativa, a questo riguardo, è l'accentuazione di James (2011 “A Theory of Change is an ongoing process of reflection to explore change and how it happens – and what that means for the part we play in a particular context, sector and/or group of people”).

7.2. Visione, missione e valori dei musei ecclesiastici

“A mission, vision, and values are the driving principles that provide on-going guidance to a museum engaged in the serious work of converting public goodwill to public benefit. Together they set long-term direction and define the beliefs and behaviors that enable an organization to get there” (Vergeront, 2011).

Valore è un termine complesso. In questo contesto, è utile richiamarne due accezioni:

- a) quella di valore (spesso declinato al plurale, a sottenderne la pluralità) come *convinzione di fondo* che una data modalità di azione o di pensiero sia personalmente o socialmente preferibile a modalità alternative;
- b) quella di valore come *utilità o significato* attribuibile ad un bene o agli esiti di un'azione.

La seconda accezione sarà estesamente approfondita nei successivi paragrafi dedicati alla performance. Riguardo alla prima accezione, i valori che vi sono associati esercitano un influsso rilevante sui comportamenti e gli atteggiamenti delle persone; conseguentemente, essi plasmano la cultura organizzativa, contribuendo a definire “concezioni collettive di ciò che è considerato buono, desiderabile ed appropriato, oppure cattivo, indesiderabile e inappropriato” (<https://www.iedunote.com/values>). Come indicato nel capitolo 1, il valore *finalistico* fondamentale e distintivo dei musei ecclesiastici – intrinseco alla loro natura – si può identificare nell’evangelizzazione. Ma poi ogni singolo museo definisce una propria scala di valori, includendo in essa alcuni dei tanti esistenti nella cultura delle istituzioni museali (estetici, spirituali, sociali, storici, educativi, simbolici, di autenticità, ...). A questi si può aggiungere anche il valore immateriale o ideologico dei beni culturali, valore che è attribuito a seguito di “un’interpretazione della storia, dello sviluppo politico, culturale o sociale della società che li ha prodotti” (Pinna, 2005, p. 100). Ai valori finalistici si affiancano valori *strumentali*, che riflettono la funzionalità, la fruibilità e la sostenibilità dell’attività. Si può quindi parlare di un *sistema di valori* che orienta le persone e le organizzazioni. Questo sistema di valori accompagna le istituzioni museali nella definizione della visione e della missione e, in definitiva, condiziona la produzione di valore (accezione *b*), nelle sue diverse dimensioni. Come è stato osservato, il sistema dei valori incide sulla “capacità del museo di generare costantemente ulteriore valore, di creare valore dal valore” (Montella, 2009, p. 75).

La visione ha due dimensioni: una esterna e una interna (Hinna, 2005). La prima si identifica con il “quadro del futuro” che il museo disegna: quadro a cui esso appartiene e che concorre a costruire – guidato dai propri valori (accezione *a*) – quale soggetto attivo nella produzione di valore (intesa nell’accezione *b*, come indicato sopra). Essa non è statica, bensì è l’ideazione, da parte del museo, di una situazione desiderabile che nel fluire del tempo muta, a seguito di un riorientamento strategico, stimolato anche da spinte provenienti dall’ambiente, e si concretizza in proposte operative rivolte a soddisfare le aspettative di vari soggetti interni ed esterni⁶. La dimensione interna è l’idea di come il museo debba cambiare/adeguarsi, coerentemente con i propri valori e la propria missione, per contribuire efficacemente alla realizzazione della visione esterna.

Visione e correlati valori sono le variabili determinanti che congiuntamente orientano le caratteristiche fondamentali della “missione” alla luce della quale ogni museo ecclesiastico (e in senso più ampio religioso) definisce la sua identità. Questa è delineata per i musei cattolici nei documenti emanati dalla Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (in seguito PCBCC) e dalla Conferenza Episcopale Italiana (in seguito CEI).

Come precisato nel capitolo 1, al museo ecclesiastico, e più esplicitamente a quello diocesano, è assegnata la missione di “rendere visibile la Chiesa locale intesa come comunità di credenti animata da una fede ricevuta, proclamata, vissuta ed espressa: una Chiesa calata nella dimensione storica, geografica e territoriale” (Santi, 2016, p. 293), resa visibile attraverso lo studio, la fruizione e l’utilizzazione del patrimonio custodito. Nella “Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici” (in seguito “Lettera circolare”) sono puntuali i riferimenti alla conservazione, tutela e valorizzazione dei beni storico-artistici musealizzati, incentrati tutti in ambito pastorale, che è il contesto principale dell’azione del museo (Menis, 1994, p. 131). Il museo ecclesiastico – e implicitamente quello diocesano – ha come intento principale la diffusione di valori religiosi attraverso iniziative culturali, di sensibilizzazione spirituale e umanitaria, rivolte alla società civile, includendo in essa la comunità cristiana e chi non ne fa parte, dimostrando così la sua collaborazione alla vita pastorale della Chiesa e, nello specifico, della diocesi (Cavallini, 2007, p. 251).

⁶ La visione appare come una rappresentazione estesa, più o meno completa, di una realtà, di cui il museo fa parte e che comprende l’ambiente in cui esso agisce, spostando l’orizzonte continuamente in avanti (Rocchi, 2004, pp. 28-29).

In termini puntuali, l'Associazione dei Musei Ecclesiastici Italiani (in seguito AMEI)⁷ ha affiancato alla "Lettera circolare" e ad altri documenti ufficiali della CEI la propria proposta, che, in linea con essi, ha inteso orientare tutti i musei ecclesiastici ad intraprendere un nuovo cammino, declinato in quattro linee d'azione.

Il museo ecclesiastico affronta nuove sfide

Il museo ecclesiastico...

identifica: aprendosi al territorio, contribuendo a creare comunità, vive delle attività e delle relazioni che instaura con le comunità di riferimento attraverso il patrimonio che custodisce.

include: esercita un'autentica e convinta capacità di ascolto della diversità umana, partendo dall'uomo "reale", dai suoi bisogni, dalle sue aspirazioni, perché il museo sia davvero un luogo per tutti.

è in dialogo: promuove il dialogo interculturale e interreligioso nella consapevolezza che tutti apparteniamo ad una comunità universale.

immagina: favorisce l'incontro con i linguaggi del contemporaneo, impegnandosi in quel lavoro – che Papa Francesco ha definito "di frontiera" – a continuare il dialogo che la Chiesa ha sempre inteso con gli artisti, assumendo atteggiamenti di confronto quotidiano con il proprio tempo.

Fonte: nostro adattamento da www.amei.biz

Papa Francesco, in occasione del suo incontro con i musei ecclesiastici, ha rivolto ad essi un messaggio che effettivamente sembra legittimare le quattro nuove sfide.

Non in tutti i musei ecclesiastici gli organi direttivi hanno orientato le proprie scelte nelle direzioni tracciate. In alcuni, gli operatori sono impegnati a garantire la sopravvivenza delle istituzioni ad essi affidate. In altri – quelli che dispongono di adeguate dotazioni di finanziamenti e di personale – stanno emergendo evidenze di accettazione delle suddette sfide innovative.

Il raggiungimento di obiettivi "tradizionali", e soprattutto di quelli più "avanzati", consente e consentirà di rendere i musei sempre più, come affermato da Papa Francesco, "ospitali, inclusivi, vivaci, in grado di saper accogliere e parlare a qualsiasi tipo di pubblico".

⁷ Gli autori ringraziano la suddetta Associazione e in particolare la sua presidente, Professoressa Primerano e alcuni associati (direttori di musei diocesani) che sono stati molto disponibili e collaborativi in sede di svolgimento della ricerca.

Valori, visione, missione dei musei ecclesiastici: la voce dell'Associazione dei Musei Ecclesiastici Italiani (AMEI) e di Papa Francesco

Presentazione dei musei ecclesiastici:

“[...]I musei possono contribuire a promuovere la consapevolezza che tutti appartengono ad una comunità universale, composta da un puzzle di culture e di fedi diverse: una comunità che può ospitare ogni sincero cammino religioso e ogni autentico percorso umano.

I musei diocesani, formidabili luoghi di contatto, possono coinvolgere persone che non frequentano più la Chiesa fornendo loro utili chiavi di lettura per comprendere il significato dell'arte sacra; trasmettere agli studenti, piccoli e grandi, i valori enunciati dal Vangelo; favorire l'incontro con l'altro, comunque inteso, e il rispetto per la diversità culturale.

I musei si impegnano ad abbattere le barriere tangibili e intangibili che generano esclusione sociale. [...] Il museo va in carcere, negli ospedali, nelle case di riposo perché chi non può raggiungerlo possa avvicinare la bellezza e trarne conforto; progetta iniziative per far entrare [...] chi di norma non lo frequenta, poveri, senza tetto, migranti, facendoli diventare protagonisti di un'esperienza di autentica crescita interiore.” (Messaggio del Presidente di AMEI, D. Primerano, Città del Vaticano, 24/05/2019).

Risposta di Papa Francesco:

“[...]È fondamentale che il museo intrattenga buone relazioni con il territorio in cui è inserito, collaborando con le altre istituzioni analoghe. I musei ecclesiastici, per loro natura, sono chiamati a favorire l'incontro e il dialogo nella comunità territoriale. [...] Il museo concorre] alla buona qualità della vita della gente, creando spazi aperti di relazione tra le persone, luoghi di vicinanza e occasioni per creare comunità. Il museo comunica un messaggio non per pochi eletti, ma per tutti. Tutti hanno diritto alla cultura bella. Specie i più poveri e gli ultimi, che ne devono godere come dono di Dio.” (messaggio di Papa Francesco. Udienza privata con i membri dell'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani, Città del Vaticano, 24/05/2019). (Arte Cristiana, 2019, n. 913, pp. 316-318).

Coerentemente con quanto esposto, emergono i “nuovi” contenuti di valori, visione e missione, che non annullano quanto enunciato in precedenza da autorevoli fonti, ma ne precisano aspetti attuali e concreti. Nell’ottica tracciata, il museo può facilitare la nascita e l’espansione di relazioni interpersonali (Petraroia, 2008, p. 38); può favorire la costruzione e lo sviluppo di un dialogo interculturale e interreligioso (Petrosino, 2018; Bodo, 2018); può altresì essere sia un “punto di incontro” capace di avvicinare “le opere del passato e del contemporaneo” (Primerano, 2016; Zanchi, 2016), sia “un

libero spazio di transito aperto anche a persone che, magari, mai entrerebbero nella chiesa” (Martini, 2017, p. 387)⁸.

Il percorso da compiere per conseguire tali obiettivi è impegnativo: il museo ecclesiastico deve elaborare adeguati progetti museologici e museografici coerenti con i piani pastorali e in sintonia con le dinamiche sociali e le politiche culturali che connotano il luogo in cui opera (Menis, 1994, pp. 133-135). I suoi dirigenti sono responsabili delle loro prestazioni non solo verso i loro diretti superiori e i numerosi portatori di interesse, ma anche e soprattutto verso la Chiesa di cui esso è una particolare espressione.

7.3. Accountability e performance

Il museo ecclesiastico è in contatto con una molteplicità di parti, le quali possono avere opinioni divergenti sui ruoli ai quali esso deve assolvere e pertanto manifestare aspettative diverse. Per questa ragione da anni le maggiori istituzioni internazionali e nazionali operanti in ambito museale esercitano pressioni normative e morali affinché le strutture in oggetto informino con completezza e chiarezza gli stakeholder (Marcon, Sibilio, 2015, pp. 126-129). Essi comprendono tutti gli individui che in qualche modo influenzano il raggiungimento dei fini perseguiti e/o ne sono influenzati (Freeman, 1984, p. 46). Ciascuno di loro, con la propria partecipazione co-determina la natura e l'entità del valore complessivo – religioso, culturale, identitario, sociale, ecologico, economico, ... – perseguito ed ottenuto (Rocchi, Acerboni, 2015, p. 101). L'adozione da parte delle istituzioni museali della logica della teoria degli stakeholder implica, anzitutto, la consapevolezza dei loro obblighi e della loro responsabilità e l'impegno a comunicare agli interessati le azioni effettuate e i risultati conseguiti, ma poi soprattutto, il loro coinvolgimento nella definizione delle strategie e delle politiche.

Nel museo in generale e in quello ecclesiastico nello specifico, risultano complesse e mediamente ancora trascurate l'organizzazione e l'attuazione di un sistema di rendicontazione e di comunicazione capace di appagare le esigenze conoscitive degli interlocutori. Spesso in ambito museale continua ad essere effettuata la tradizionale rilevazione degli aspetti monetari e fi-

⁸ A testimonianza dell'attualità di quanto evidenziato, si segnala che la Giornata Internazionale dei Musei (istituita nel 1977) nel 2020 è stata dedicata al tema “Musei per l'uguaglianza: diversità e inclusione”, con l'obiettivo di sottolineare l'importanza cruciale delle istituzioni culturali nel loro servizio alla società e al suo sviluppo.

nanziari della gestione, la cui trasmissione all'esterno, fra l'altro, è ancora molto scarsa. Inoltre, essa non illustra agli stakeholder la vasta e particolare attività svolta (Matacena, 2007, pp. 25-26)⁹.

Per superare i limiti dell'attuale situazione è necessario che gli operatori museali adottino efficaci strumenti di diffusione delle informazioni agli stakeholder ed attivino con essi una comunicazione dialogica nell'ottica dell'accountability, dalla quale scaturiscano reciprocità, fiducia, dialogo, collaborazione. Questi aspetti esprimono le dimensioni relazionali che si instaurano fra gli stakeholder e gli operatori museali. Per realizzare un fruttuoso coinvolgimento dei portatori di interesse è necessario che questi ultimi – a partire dal personale del museo – percepiscano una “relational accountability” (Morse, 2018, p. 180), ovvero riconoscano gli approcci relazionali quali meccanismi operativi. A tal fine è richiesto che gli operatori museali “reflect more openly and more often their intentions and values, in order that they can map out patterns of accountability in their museums” (Morse, 2018, p. 181). Solo così l'accountability può gradualmente assumere il rilevante ruolo di variabile organizzativa. Questa nuova situazione può facilitare gli stakeholder nella comprensione delle modalità organizzative e gestionali del museo e, conseguentemente, assicurare un più produttivo lavoro di coinvolgimento/partecipazione. Per il raggiungimento di questo scopo è anche indispensabile l'adesione ai principi o regole contenuti nel codice etico a cui devono ispirarsi i comportamenti e i processi decisionali (Groninger, 2016, p. 12).

L'accountability riflette anzitutto la responsabilità e il dovere – da parte del personale delle istituzioni museali – di condividere con i portatori di interesse informazioni adeguate alle aspettative conoscitive di questi ultimi. L'accountability – attraverso la rendicontazione e la comunicazione – serve a dare sostanza e senso compiuto alle relazioni fra soggetti interni ed esterni; essa consente la valutazione delle modalità di risposta alle aspettative dei portatori di interesse. Quindi, rendicontazione e comunicazione – spesso ritenute, a torto, come processi autonomi – sono coesenziali all'accountability. Quanto affermato è correlabile a una delle quattro dimensioni dell'accountability definite da Bovens: “accountability based on the nature of the conduct”, come risposta all'interrogativo “su che cosa si deve rendicontare?” (Bovens, 2007, pp. 459-460). Sinteticamente, la rispo-

⁹ “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).

sta assunta a base di questo contributo è “la performance”, ovvero gli esiti conseguiti dal museo attraverso le iniziative realizzate, in un rapporto accettabile fra risultati ottenuti e risorse utilizzate.

La letteratura sulle organizzazioni ecclesiastiche mostra una diffusa carenza in tema di analisi della performance, che è stata storicamente presente soltanto attraverso la rilevazione delle entrate e delle uscite monetarie ed il conteggio dei frequentatori. Comunque, nel tempo, in alcune realtà si è riconosciuto che l’informazione sull’aumento dei “nickels and noses”, sebbene importante, è limitata (Perkins, Fields, 2010, pp. 825-827). Uno studio di storia della ragioneria ha evidenziato che nel monastero di Guadalupe nei secoli XVII e XVIII erano già stati introdotti, a supporto del processo decisionale, indicatori quantitativi di elementi patrimoniali non monetari ad integrazione della contabilità finanziaria (Llopis et al., 2002, pp. 214-218).

Laughlin (1988 e 1990) (osservando la realtà ecclesiastica inglese) e Booth, 1993 (osservando quella australiana), hanno sostenuto che le pratiche contabili erano comunque associate alla rendicontazione delle sole attività laiche e profane, ma non di quelle sacre. Il divario sacro/secolare è stato successivamente rafforzato affermando che procedure amministrative non potevano svolgere alcun ruolo conoscitivo in merito ad aspetti spirituali (Abdul-Rahman, Goddard, 1998). Tuttavia, alcuni studiosi (Jacobs, Walker, 2004, p. 362; Payer-Langthaler, Hiebl, 2013, p. 217) hanno messo in discussione queste posizioni, ritenendole semplicistiche e incomplete. La loro attenzione si è focalizzata sulla “trasparenza” quale fattore di “responsabilità”: attributi, questi, presenti entrambi nelle “regole” di vari ordini monastici e di comunità religiose, che agiscono da forte leva morale e che stimolano ad assumere atteggiamenti affidabili.

In questo contributo viene assunta la concezione che intende la performance come “azione intenzionale”. Ciò è consonante, per un verso, con l’analisi etimologica delle radici del termine performance, e, per altro verso, con il richiamo alla trasparenza e all’attribuzione di responsabilità nello svolgimento di prestazioni in contesti religiosi (Payer-Langthaler, Hiebl, 2013, p. 220). In proposito, nella “Lettera circolare” è precisato che i singoli operatori museali devono essere educati alla “corresponsabilità”, onde partecipare adeguatamente ai progetti culturali promossi dalla Chiesa (PCBCC, 2001, § 5.1.3, p. 25). Ma già in precedenza i dirigenti dei musei diocesani (sacerdoti o laici) erano stati sollecitati ad occuparsi “della promozione, custodia e valorizzazione delle più alte espressioni [insite nel patrimonio custodito] dello spirito umano in campo artistico e storico” (PCBCC, 1992, § 1, p. 2).

La scelta della performance come oggetto di riferimento dell'accountability (e quindi della rendicontazione), pur fondamentale, non è l'unica variabile da considerare nell'ottica degli strumenti per sostenere e rafforzare l'attitudine del museo a perseguire nel modo migliore le proprie finalità. Rilevanti sono lo spirito, l'atteggiamento e le attitudini dei soggetti che entrano nelle relazioni di accountability e nel processo di rendicontazione (organi delle istituzioni museali e stakeholder interni ed esterni).

Si possono individuare un approccio *passivo* ed uno *attivo*. Un primo modo di intendere l'approccio passivo è considerare l'accountability in una prospettiva riduttiva, come semplice obbligo di rendere conto (derivazione più diretta, letterale ed immediata dell'espressione), ovvero obbligo di spiegare o giustificare. Per converso, il modo di intendere l'approccio attivo implica la considerazione dell'accountability come determinazione, impegno, a superare una certa situazione e a creare le condizioni per conseguire i risultati. In questo quadro, quando l'accountability viene collegata alla performance, l'approccio passivo si sostanzia nell'accettazione della "logica dell'adempimento". L'approccio attivo, invece, si sostanzia nel porre a base dei processi in discorso l'esplicitazione degli obiettivi da raggiungere e la programmazione delle azioni capaci di perseguirli. L'approccio attivo si fonda, a preventivo, sull'individuazione e condivisione di un percorso dichiarato di miglioramento della performance e, a consuntivo, sulla sua verifica. Esso porta dunque con sé un potenziale stimolo all'accountability, stimolo che invece manca all'approccio passivo.

Un altro modo di intendere questi concetti si riconduce ad un ragionamento sui diversi possibili livelli e tipi di coinvolgimento degli stakeholder. In questo quadro, un approccio attivo implica la mobilitazione degli stakeholder come risorsa strategica nel processo di accountability, in fecondo collegamento con il processo di analisi dei bisogni e di programmazione e controllo degli obiettivi, delle azioni e dei risultati. Un approccio passivo implica invece la rinuncia a questa impostazione dialogica ed al potenziale informativo ed operativo che l'accountability può generare.

Questo studio – ispirato, come specificato in premessa, alla teoria del cambiamento – assume l'approccio attivo come substrato ideale delle pratiche di accountability, e quindi di rendicontazione, in un'ottica di promozione di strumenti e metodi per accrescere la produzione di valore sociale/pubblico.

Come sollecitato dalla dottrina e dalle buone prassi, il museo ecclesastico tenderà ad agire "intenzionalmente" con una chiara consapevolezza, ad esempio:

- responsabilizzando gli operatori al conseguimento della missione;
- operando all'interno di una governance atta a creare un clima organizzativo fondato su un dialogo costruttivo e collaborativo;
- orientando la gestione all'efficiente e all'efficace conseguimento degli obiettivi perseguiti;
- percependo le aspettative di diversi attori sociali e ricercando con tutti un confronto aperto e duraturo;
- attivando la redazione di relazioni da trasmettere responsabilmente agli interlocutori per informarli dei risultati ottenuti (Gray, 2001, p. 11) e per sollecitarne l'interesse allo scopo di accrescerne la fiducia (Perkins, Fields, 2010, pp. 829-831; Roberts, 2009).

7.4. Misurazione della performance

7.4.1 Prime considerazioni

Nel museo ecclesiastico la natura di istituto multistakeholder – ovvero di istituto che indirizza l'attenzione ad una pluralità di interlocutori – esige che siano sviluppate più misure di performance per tendere a soddisfare le esigenze conoscitive di ognuno (Kanter Moss, Summers, 1987, p. 155). Infatti, dato il contesto religioso, sociale e culturale, ampio e diversificato in cui il museo opera, non esiste né un unico parametro su cui fare affidamento, né un modo semplice e incontrovertibile per individuare il parametro o i parametri più efficaci. Nonostante le difficoltà che pone, la misurazione della performance è necessaria sia per guidare le decisioni degli organi direttivi e controllarne l'esito, sia per informare i tanti soggetti direttamente o indirettamente coinvolti sulle iniziative avviate e sui risultati conseguiti (Kendal, Knapp, 2000, p. 129).

L'andamento della gestione museale è monitorabile attraverso analisi economico-finanziarie che verificano la situazione e i movimenti di entrate e uscite e di crediti e debiti, nonché gli oneri, i ricavi e proventi attinenti alle attività svolte e ai beni/servizi realizzati. Ciò implica l'adozione di un sistema di contabilità finanziaria, opportunamente configurato, e/o di un sistema di contabilità economico-patrimoniale, nonché l'implementazione di un adeguato sistema di analisi dei costi. L'utilizzo di questi strumenti tecnici nel museo è una conquista rilevante, ma non sufficiente. Rilevante, a questo proposito, è l'invito dell'OECD – formulato da tempo – in merito alla necessità di passare dalla tradizionale responsabilità basata sulla *con-*

formità alla responsabilità basata sulle *prestazioni*. Questo implica raccolta, elaborazione e diffusione di informazioni su obiettivi e risultati, sull'apertura e il dialogo, sulla creazione di fiducia, sull'affermazione di valori di base e di standard etici, sul miglioramento delle prestazioni (OECD, 1997, pp. 1-2). Tutto ciò è coerente con una accountability fondata sulla performance.

In sede internazionale, con il medesimo intento ma in modo più incisivo, si sono espressi da tempo alcuni organismi attivi specificamente nell'ambito culturale, quali il *Department for Digital, Culture, Media and Sport* (in seguito DCMS), l'*American Alliance of Museums* (in seguito AAM) e l'*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (in seguito UNESCO). I documenti da essi redatti, sollecitando esperienze museali di buona pratica, attestano la crescente attenzione verso la definizione e la costruzione di indicatori non solo di input, output ed outcome, ma anche di impatto. In alcuni casi (istituzioni inglesi finanziate dal DCMS) il loro utilizzo è obbligatorio, in altri è facoltativo, ma fortemente auspicato.

Il DCMS, già nel 1999, aveva selezionato un elenco di indicatori di efficienza e di efficacia per ogni area di attività museale, allo scopo di proporre elementi di valutazione dei risultati e delle prestazioni dei musei. Nel 2013 esso ha disposto che ciascuna istituzione finanziata specifichi nel proprio *Annual Report and Accounts* – da redigere obbligatoriamente – un'ampia griglia di indicatori di performance puntualmente definiti.

L'AAM nel 2005 aveva ridefinito il precedente processo di accreditamento dedicando particolare attenzione, fra l'altro, all'implementazione di sistemi di misurazione della performance (AAM, 2005). Dopo alcuni anni, attraverso il *Professional Networks Council*, essa ha prodotto il documento *Standards for Museum Exhibitions and Indicators of Excellence* (AAM, 2012), che raccoglie standard ed indicatori costruiti sulle caratteristiche di eccellenza a supporto di un'autovalutazione da parte degli operatori museali. Inoltre, in sede di valutazione esterna, i medesimi parametri sono impiegati in occasione sia dell'accREDITamento, sia della competizione annuale di eccellenza volta a premiare esperienze di successo delle esposizioni al pubblico.

L'UNESCO ha pubblicato il documento *Culture for development indicator. Methodology Manual* (UNESCO, 2014), comprendente un set di 22 indicatori quantitativi e qualitativi, raggruppati in sette dimensioni (economica, educativa, di governance, di partecipazione sociale, di equità di genere e di comunicazione), per rilevare il ruolo della cultura. Scopo precipuo

del documento, di natura macroeconomica, è di promuovere la cultura nelle strategie di crescita nazionale ed internazionale; esso può comunque essere di ausilio ai singoli musei nella misurazione del loro impatto sul territorio.

In ambito nazionale, in termini simili e perseguendo lo stesso scopo, si era espressa già nel 2001 la “Lettera circolare”, là dove aveva precisato che “perché il museo ecclesiastico possa svolgere adeguatamente le proprie attività risulta necessaria una ben strutturata gestione amministrativa”, ed aveva formulato alcuni suggerimenti, fra cui l’elaborazione di un piano economico pluriennale e la stesura di un bilancio annuale (PCBCC, 2001, § 3.3, p. 17). È appena il caso di rilevare che tali strumenti richiedono l’esistenza di un sistema informativo ampio e di un clima organizzativo di coordinamento e di collaborazione con e fra gli interlocutori interni ed esterni. Sempre nel 2001, l’“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (MiBAC, d.m. 10/5/2001) raccomandava, nell’ambito II – Assetto finanziario –, la valutazione dell’adeguatezza dell’assetto economico e la trasparenza della gestione, sollecitando “l’impiego di un modello di bilancio funzionale o di un documento di rendicontazione contabile”, redatti allo scopo di diffondere informazioni ai tanti portatori di interesse. In termini più puntuali il “Codice dei beni culturali e del paesaggio” (d.lgs, 22/1/2004, n. 42) precisava che, come tutti i musei, anche quelli ecclesiastici “necessitano di un’amministrazione più efficace, più snella, più flessibile, più economica, più professionale e devono innovare la forma di gestione” (Garlandini, 2008, p. 144). Vanno notati anche i principi successivamente ribaditi nel decreto “Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale” (MiBACT, d.m. 21/2/2018, n. 113), il quale nella sezione 2 – Contabilità e finanza – afferma che tutti i musei di appartenenza pubblica devono “dotarsi di documenti contabili” che permettano “di verificare la congruità dei medesimi rispetto alle loro finalità e ai loro indirizzi programmatici”, al fine di comunicarne con chiarezza gli esiti agli stakeholder.

Nella legislazione italiana sono entrate in vigore alcune disposizioni inerenti agli enti del terzo settore (Codice del terzo settore [d.lgs. 3/7/2017, n. 117] e successivi decreti attuativi), ai quali i musei ecclesiastici guardano per cogliere opportunità e stimoli. Con riguardo a detti enti è stato introdotto un “obbligo di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi, attraverso forme di pubblicità di bilanci e degli altri atti fondamentali anche mediante la pubblicazione nel proprio sito internet istituzionale” (d.m. 4/7/2019, Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale

degli enti del Terzo settore, §1. Introduzione e riferimenti normativi). Le successive Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del terzo settore (d.m. 23/7/2019) precisano che i suddetti enti “possono condurre valutazioni di impatto sociale che consentano di valutare [...] i risultati raggiunti e [...] rendere disponibili agli stakeholder informazioni sugli effetti delle attività realizzate”.

Le disposizioni citate sono indirizzate direttamente o indirettamente anche ai musei, stimolandoli ad assumere comportamenti in linea con le indicazioni fornite, da anni ribadite dalla dottrina e adottate dalle buone prassi. Il pieno accoglimento di tali sollecitazioni ha come presupposto la consapevolezza da parte degli operatori museali che il sistema contabile non costituisce un elemento disgiunto dall'andamento gestionale, bensì ne è parte integrante. Gli adempimenti contabili, decisamente indispensabili, sono di ausilio per valutare l'efficienza e alcuni aspetti, limitati, dell'efficacia gestionale. Per quanto siano insostituibili, essi non sono però adeguati a comprendere se e quanto il museo ecclesiastico ha soddisfatto i bisogni dei fruitori dei suoi servizi e della comunità a cui si rivolge: quindi, non sono adeguati, in modo particolare, alla comprensione dell'efficacia socio-culturale. La missione è “notoriously intangible and difficult to measure” (Kanter Moss, Summers, 1987, p. 154). Conseguentemente, complessa e ardua è la valutazione del suo conseguimento poiché richiede la considerazione di differenti aspetti di varia natura¹⁰. Nonostante ciò, agli operatori museali è comunque chiesto di comportarsi “responsabilmente”, misurando le loro prestazioni attraverso la conoscenza (Moxham, Boaden, 2007, p. 826; Bagnoli, Megali, 2011, pp. 156-157):

- degli obiettivi strategici definiti in coerenza con la missione;
- delle risorse che contribuiscono a realizzare le iniziative intraprese (input);
- dei risultati delle azioni effettuate, espressi dai beni/servizi ottenuti nel perseguire la missione (output).

L'attenzione a questi elementi è necessaria ma non sufficiente. Per avvicinarsi alla valutazione del valore generato e distribuito (valore sociale/pubblico) è necessario cogliere – nella logica della teoria del cambiamento a cui si è ispirata questa ricerca – in che misura le attività svolte hanno contribuito:

¹⁰ Fra questi svolge un ruolo rilevante, ma non l'unico, una narrazione “rispettosa” dell'arte sacra cristiana, che diventa catechesi. Essa, fondata sulla fiducia nello Spirito Santo, può toccare il cuore di chi si apre al significato delle opere sacre (Verdon, 2015, p. 466).

- ad apportare effetti positivi ai soggetti che con cui il museo sono entrati in contatto diretto, in quanto destinatari dei suoi servizi (outcome);
- a trasferire utilità alla comunità di riferimento, come conseguenza dell'outcome di cui hanno beneficiato i fruitori diretti dei servizi attraverso l'esperienza museale (impatto sociale, o semplicemente impatto).

Si precisa che in letteratura, e nella prassi sono riscontrabili rilevanti differenze concettuali e temporali fra outcome e impatto: per le prime si rinvia al prossimo paragrafo 4.2, le seconde (quelle temporali) sono affrontate nel seguente prospetto.

I tempi degli outcome e dell'impatto

L'outcome passa attraverso vari livelli di "liberazione di benefici", alcuni dei quali sono percepibili nell'immediato e nel breve termine (aumento della conoscenza, riflessione personale), mentre altri possono essere raggiunti solo nel medio-lungo periodo (diffusione della sensibilità o convinzione, maturata a seguito degli output ricevuti dall'esperienza museale, a soggetti della comunità e sviluppo di confronti e scambi di pareri con essi).

Invece, l'impatto (sulla comunità) conseguente alla liberazione dei benefici per i destinatari/utenti diretti dell'attività tipica del museo (quella di natura culturale) è largamente di medio-lungo periodo e comunque di più lungo periodo rispetto agli outcome, perché è un effetto mediato: a) della progressiva elaborazione dei benefici ricevuti da parte degli utenti; b) di successive rielaborazioni attraverso le relazioni sociali che esprimono il capitale sociale dell'istituzione museale e dei visitatori; c) di successivi processi di trasferimento/condivisione/diffusione/arricchimento di conoscenza e di valori nella comunità. Non va, però, trascurato che alcuni effetti dell'impatto possono aversi nell'immediato, o addirittura prima che un evento culturale sia fruibile dai destinatari. Si pensi all'impatto economico di una mostra (derivante dalle attività che servono a programmare, presentare ed allestire la mostra stessa, dai viaggi dei visitatori e dal loro utilizzo di servizi turistici). Si osserva che quanto sopra indicato sui tempi degli effetti degli outcome e degli impatti non riflette una corrispondente e uniforme posizione della letteratura. Infatti, in parte della letteratura si registra una certa tendenza a collocare perentoriamente gli outcome fra gli effetti immediati o di breve periodo e gli impatti fra gli effetti di medio-lungo periodo. All'interno di questa posizione – qui non condivisa – rientrerebbero negli impatti (anziché negli outcome) anche i benefici di medio-lungo periodo direttamente riconducibili all'esperienza museale dei visitatori. Si ritiene che la posizione qui adottata abbia il vantaggio di conferire plastica evidenza a due diverse – anche se integrabili – prospettive di valutazione: da una parte, quella dell'istituzione museale e dei suoi utenti e, dall'altra, quella della comunità assunta come riferimento.

Nel museo – ma non solo – la misurazione del raggiungimento dei traguardi prefissati esige l’impiego, oltre che di *misure* quantitative (monetarie e non monetarie), di *indicatori* quantitativi non monetari e qualitativi. Le prime offrono una quantificazione diretta di una variabile (ad es.: numero visitatori; numero mostre temporanee; costi, ricavi, proventi; entrate, uscite). I secondi offrono approssimazioni indirette o stime di una variabile oppure misurazioni di *proxy* riferibili alla variabile interessata (ad es.: numerosità di visitatori come *proxy* dell’efficacia di un’esposizione, grado di soddisfazione dei visitatori desunto da questionari, benefici per la comunità desunti dal confronto con stakeholder significativi). Entrambi i suddetti tipi di parametri manifestano la loro insufficienza quando si tratta di determinare l’outcome e l’impatto: in questo caso bisogna integrare misure e indicatori¹¹. Una gestione efficace dell’istituzione museale cambia la vita delle persone che fruiscono dei suoi servizi: questa è l’essenza dell’outcome. A sua volta, l’apprendimento da parte dei destinatari dell’outcome, la loro riflessione personale, la successiva condivisione con altri soggetti nella comunità di riferimento e l’azione collettiva che ne viene stimolata, potranno cambiare la vita della comunità stessa: questa è l’essenza dell’impatto (Jacobsen, 2016, p. 42).

La complessità del relativo processo di misurazione e valutazione è di tutta evidenza. Non va trascurato che sulla determinazione dell’impatto esercitano un’influenza più o meno estesa numerosi fattori immateriali difficilmente riconoscibili, cambiamenti invisibili e benefici non quantificabili: nel loro insieme questi possono produrre effetti positivi o negativi, o una combinazione di entrambi, che rendono comunque difficoltosa e complessa tale determinazione (Matarasso, 1997, p. 85). Tuttavia, è evidente che la conoscenza dell’outcome e soprattutto dell’impatto è decisiva per la risposta agli interrogativi fondamentali intorno al livello di realizzazione della missione. Le altre variabili della performance – input e output – sono più agevolmente quantificabili: ma purtroppo identificabilità e quantificabilità, da una parte, e utilità per la conoscenza della performance, dall’altra, tendono ad essere inversamente proporzionali¹².

¹¹ Va notato che in generale, nel linguaggio corrente, si tende ad utilizzare il termine indicatori in senso lato, comprendendo gli indicatori intesi in senso stretto, ma anche le misure. Nel seguito di questo scritto si aderirà a questa convenzione terminologica.

¹² Tutti gli indicatori sono necessari per tradurre e trasmettere informazioni complesse in una forma comprensibile, tale da supportare la formulazione di osservazioni positive o negative del singolo individuo e/o di istituzioni (Darby, Jenkins, 2006, p. 414). In particolare, “quelli di outcome e di impatto sono rivolti ad identificare e valutare la soddisfazione manifestata dai destinatari e l’effetto esercitato sul benessere di una collettività” (Kendall, Knapp,

7.4.2 Il sistema degli indicatori, la sua organizzazione e il suo impatto sui processi decisionali e gestionali

Prima di illustrare il paniere di indicatori che è possibile configurare, si impongono una precisazione e una riflessione.

All'illustrazione del paniere di indicatori che è possibile configurare è opportuno premettere una considerazione di carattere generale sui processi di controllo e sui loro strumenti. Come precisa Panozzo (2002, p. XIV) la contabilità finanziaria, l'analisi dei costi e quella condotta tramite indicatori sono strumenti che, unitamente a molti altri, alimentando processi di verifica e di controllo, "selezionano fattori che vanno tenuti in considerazione e identificano gli stimoli ai quali deve essere fornita una risposta". Power, nel suo lavoro *La società dei controlli*, sollecita una riflessione sul modo in cui detti strumenti intervengono nel controllo dei processi organizzativi, economici, politici e sociali. Tutto ciò vale anche per le aziende non-profit e nello specifico per i musei, là dove le suddette tecniche di rilevazione contabile ed extracontabile sono impiegate. Infatti, queste possono assumere ruoli significativi in ambito interpretativo per cogliere la valenza o il condizionamento di fenomeni sociali, economici, politici e culturali (Power, 2002). Anche per i musei ecclesiastici gli stessi strumenti possono essere illuminanti, dal momento che evidenziano variazioni imputabili ai suddetti fenomeni: si pensi, ad esempio, ai mutamenti sia dell'affluenza dei visitatori effettivi e virtuali, sia delle fasce di età degli utenti, a manifestazioni di interesse per particolari tematiche religiose, alla maggiore o minore propensione ad acquistare oggetti in vendita al bookshop o a frequentare punti di ristoro. È evidente che i segnali, positivi o negativi, che le tecniche rilevative trasmettono, assumono grande rilevanza per gli operatori museali in sede decisionale e gestionale.

Il sistema degli indicatori e la sua articolazione

Passando ad analizzare il sistema degli indicatori in senso lato¹³ – indicatori di input, di output, di outcome, di impatto – va sottolineato anzitutto che nella letteratura e nella pratica spesso l'attribuzione degli indicatori

2000, p. 123). Nel loro insieme possono rivelarsi una base informativa ottimale per la redazione di rapporti di attività (annual report) o di bilanci sociali (social reporting) (Bagnoli, Megali, 2011, p.150).

¹³ Come già precisato, esso comprende le misure quantitative e gli indicatori in senso stretto.

all'una o all'altra classe non è univoca; anzi talvolta alle classi sono assegnate definizioni contrastanti. Accade, ad esempio, che lo stesso parametro sia considerato da taluni un output e da altri un outcome¹⁴; in certi casi gli output vengono utilizzati come *proxy* degli outcome (si consideri l'esempio già ricordato della numerosità dei visitatori come segno dell'efficacia di un evento).

In questo studio, l'analisi delle variabili della performance con specifico riferimento al nucleo essenziale o primario, artistico-culturale, dell'attività museale (Wells et al., 2013, pp. 54-61) usa un'impostazione del modello logico valida, nell'impianto generale, per tutti i musei, ma con le opportune declinazioni nella specificità dei musei ecclesiastici (tenendo conto della particolare valenza valoriale e delle sue implicazioni in termini di caratteristiche richieste alle risorse impiegate, nonché di attività e di risultati attesi).

Ciò premesso, si considerano:

- indicatori di input: misure quantitative (monetarie e non) che esprimono gli investimenti che compongono la struttura del museo (immobili, attrezzature tecniche e informatiche), il patrimonio culturale custodito, il personale (dipendente e volontario), i beni e servizi correnti, la dotazione di capitale; possono includere anche stime qualitative di risorse intangibili, quali l'esperienza, la competenza, la creatività, la vocazione pastorale, la formazione catechetica, la capacità di coordinamento e di comunicazione degli operatori museali;
- indicatori di output: misure quantitative (monetarie e non) di ciò che è stato concretamente raggiunto in quanto prodotto immediato e diretto delle attività svolte, come il numero di ore di apertura del museo; il numero dei visitatori (comprensivo di coloro che fisicamente entrano nel museo e di coloro che virtualmente visionano le collezioni attraverso i social media); il numero delle visite guidate, dei percorsi didattici e di catechesi proposti, delle mostre, degli eventi, dei seminari, e in generale dei programmi e dei prodotti realizzati; l'esito delle attività di studio e ricerca;
- indicatori di outcome: misurazioni dirette od approssimate e valutazioni qualitative, effettuate rispetto a specifici eventi o periodicamen-

¹⁴ In merito alle possibili "sfocature" delle distinzioni fra queste variabili, alle loro cause (confusione sui meccanismi che stanno alla base della metodologia di valutazione; definizione inappropriata od approssimativa dei concetti; errori di interpretazione ed elaborazione nella fase di implementazione della metodologia) e alle loro conseguenze (perdita di significato della valutazione), si veda, ad esempio, Carlin, Guthrie, 2003, p. 154. Più in generale, sulle aree di sovrapposizione e quindi di potenziale confusione che coinvolgono le variabili attività, output, outcome e impatto, vi veda, ad esempio, Simister (2015, pp. 1-2).

te, allo scopo di verificare il valore generato per gli utenti, espresso, ad esempio, in termini di: gradimento dell'esperienza museale (apprezzamento dei visitatori o dei diretti partecipanti a specifici programmi); apprendimento o ricordo di valori religiosi che incidono sull'autovalutazione; soddisfazione del personale che ha accresciuto la propria competenza a seguito di corsi professionalizzanti ad esso rivolti, e così via;

- indicatori di impatto: soprattutto misurazioni approssimate e valutazioni qualitative dell'effetto – tipicamente, ma non necessariamente in tempi medio-lunghi – dell'attività museale sulla comunità di riferimento, come conseguenza degli outcome di cui hanno beneficiato gli utenti¹⁵. Si pensi alla capacità del museo di fornire opportunità di apprendimento alla popolazione di ogni età e formazione; di essere un luogo di incontro; di diffondere benessere spirituale; di promuovere valori sociali di equità e di uguaglianza, di realizzare progetti di accoglienza per soggetti diversamente abili, di creare benessere per persone in situazione di disagio, di offrire occasioni di divertimento.

Si sottolinea che non sempre è semplice distinguere gli indicatori di outcome da quelli di impatto. Jacobsen (2016, pp. 123-125) ha proposto un articolato elenco di indicatori di impatto, i quali però in parte sembrano piuttosto risultati di outcome. Sono senz'altro esempi di indicatori di impatto i seguenti:

- opportunità di apprendimento offerte alla comunità;
- occasioni di divertimento e di svago;
- creazione di un sentimento di comunità, mostrando arte che riflette la storia, le tradizioni e la diversità della popolazione locale;
- estensione del numero di attività commerciali e di servizi che si sono sviluppate sul territorio limitrofo al museo.

Invece, i due seguenti – pur inclusi da Jacobsen fra gli indicatori di impatto – sembrano più correttamente classificabili fra quelli di outcome:

- numero degli articoli pubblicati dal personale del museo su riviste scientifiche in un anno;
- percentuale di visitatori (sul totale delle interviste/dei questionari) che hanno valutato la visita superiore alle aspettative.

Va poi considerato che l'attività museale produce anche altri effetti, che vanno oltre il suo valore intrinseco e che rispetto al nucleo essenziale o

¹⁵ La W.K. Kellogg Foundation (2004, p. 3) così introduce l'impatto: "If [...] benefits to participants are achieved, then certain *changes* in *organizations, communities, or systems* might be expected to occur" (corsivo aggiunto).

primario, artistico-culturale, dell'attività stessa appaiono come mediati o indiretti. Si pensi alla capacità del museo di contribuire allo sviluppo del turismo, della forza lavoro, di attività commerciali. Ed è interessante notare che questi ultimi effetti, parte essi stessi dell'impatto, non si originano a livello collettivo solo dall'accumulazione/trasformazione degli outcome, ma accompagnano anche la produzione ed erogazione degli output e perfino la pura e semplice messa a disposizione e mobilitazione delle risorse (input).

Inoltre, va evidenziata la difficoltà di costruzione di un sistema bilanciato di indicatori: "It is certainly valid to rely on service volume and quality measures as performance indicators, but it would be *more* valid and reassuring if they were accompanied by measures of their impact on the welfare of recipient individuals and communities" (Kendall Knapp, 2000, p. 123). Come dimostra l'indagine empirica descritta nella parte II di questo capitolo, i primi indicatori sopra citati sono quelli tradizionalmente utilizzati dai musei ecclesiastici, gli altri sono espressioni avanzate di misurazione della performance, ancora poco conosciuti e/o impiegati dagli operatori museali.

Infine, non va trascurata la complessità di interpretazione di un paniere di indicatori. Tale complessità può essere attenuata dalla costruzione di istogrammi, grafici, statistiche o altro, utili per esprimere schematicamente o numericamente le valutazioni formulate; queste ultime possono interagire con forme descrittive e narrative (storie, racconti, discorsi), che spesso risultano più comprensibili di elaborate misure quantitative (Keevers et al., 2012, p. 101).

Il concetto di impatto merita qualche ulteriore approfondimento. Va prima di tutto ricordato che nelle scienze sociali il tema ha formato oggetto di teorizzazione all'interno di differenti prospettive disciplinari; conseguentemente, si registrano diversità di vedute sulla stessa definizione di impatto. Secondo una proposta di sintesi, l'impatto è stato inteso come "il cambiamento positivo e/o negativo che si ripercuote su una comunità e il suo territorio, *causato* dall'azione volontaria o meno di individui o organizzazioni, in assenza dei quali il cambiamento non si sarebbe verificato in quei termini" (Giordano, Perrini, 2017, pp. 28-29; si veda pure Grieco et al., 2013, p. 67). In ambito specificamente culturale, l'impatto è considerato un cambiamento desiderabile nel benessere percepito a seguito della partecipazione a manifestazioni dell'arte e della cultura nelle sue varie forme (Cicerchia, 2017, p. 189).

Concetti di impatto

Frequentemente nella letteratura e nella pratica viene preferita l'espressione 'impatto sociale', talora in un'accezione estesa, indistinguibile rispetto alla definizione di impatto riportata poco sopra. A sua volta, questa dimensione viene ulteriormente articolata in categorie più analitiche di grande interesse per la comprensione del significato di cambiamento sociale. Si consideri, ad esempio, lo schema proposto da Bollo (2013, p. 21; cfr. Matarasso 1997; Wavell et al. 2002):

Individual impacts	Personal development/ empowerment:
	Learning/ Promoting lifelong learning
	Imagination and vision/ inspiration
	Community empowerment
	Citizenship
Societal impacts	Social Cohesion/ social inclusion
	Health
	Local image and identity
	Equity and access
	Tackling unemployment
	Tackling crime
	Representation of marginalised /migrant

Sulla collocazione del community empowerment fra gli impatti individuali, si segnala che “community empowerment refers to the process of enabling communities to increase control over their lives. ‘Communities’ are groups of people that may or may not be spatially connected, but who share common interests, concerns or identities” (<https://www.who.int/healthpromotion/conferences/7gchp/track1/en/>).

L'associazione dei musei olandesi (DSP-GROEP, 2011) suggerisce l'articolazione del significato sociale di queste istituzioni – comprensivo dell'impatto economico – nelle seguenti voci: collection value, connecting value, education value, experience value, economic value.

Holden (2004) propone la tripartizione del valore della cultura in: intrinseco (parte essenziale dell'esperienza, strettamente correlato ai contenuti artistici), strumentale (riflettente l'utilizzo della cultura per sostenere altri fini, sociali ed economici) e istituzionale (discendente dalle azioni ed interazioni delle organizzazioni con il pubblico, tese a rafforzarne il ruolo nella comunità). L'autore sottolinea la necessità di integrare, bilanciandole, queste tre dimensioni.

In maggiore dettaglio, va ulteriormente precisato che l'impatto è espresso dal valore “netto” fra outcome, incremento di valore dovuto ai benefici per la comunità e decrementi di valore imputabili a: a) fattori negativi per la

comunità che hanno accompagnato la generazione degli outcome; b) valore attribuibile a risultati che si sarebbero comunque ottenuti, anche in assenza di interventi.

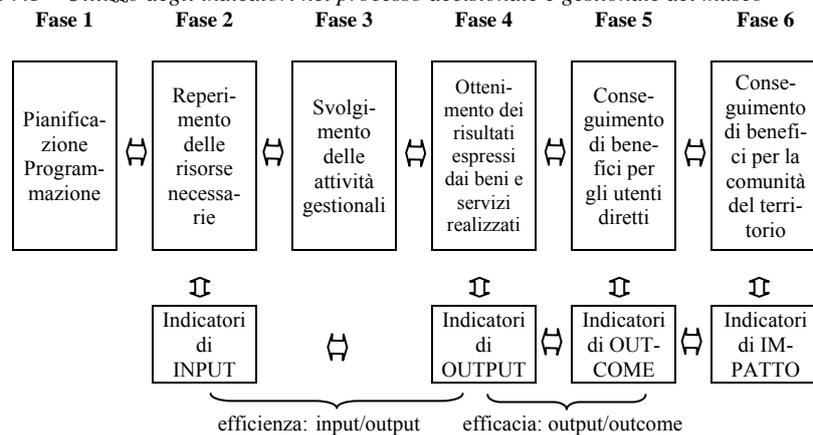
L'impatto sui processi decisionali e gestionali

L'insieme degli indicatori di input, output, outcome e impatto è di supporto all'analisi di diverse fasi del processo decisionale e gestionale di qualsiasi azienda, come chiarito negli studi dell'*Impact Value Chain* (Clark et al., 2004, pp. 28-29), che mantengono la loro validità anche in ambito museale. Il processo in oggetto ha il suo avvio in sede di pianificazione, durante la quale i dirigenti, alla luce di visione, missione e valori che, congiuntamente forniscono un punto di riferimento (Fleming, 2015, pp. 18-19), e considerate le esigenze espresse dagli stakeholder interni ed esterni, prima, definiscono gli obiettivi strategici e tracciano le linee guida per raggiungerli e, poi, progettano le azioni attuative e il relativo percorso di implementazione. Nella seconda fase gli organi direttivi, considerate le caratteristiche del patrimonio culturale custodito, procurano le risorse necessarie e funzionali alla realizzazione del programma, cioè quelle finanziarie, strumentali, umane. La terza fase è connotata dal concreto svolgimento quotidiano delle operazioni, le quali, compatibilmente con le risorse disponibili, tendono ad appagare gli interessi (religiosi, culturali, estetici, artistici, sociali, civili, economici, ...) degli interlocutori o creano i presupposti per appagarli. Nella quarta fase si rileva l'esito delle operazioni svolte, identificabile nei beni e/o servizi prodotti. Nella quinta fase si verificano i risultati, espressi dai benefici che le iniziative museali hanno apportato ai singoli fruitori in termini di apprendimento, benessere spirituale, crescita culturale, divertimento, ecc. Infine, nella sesta fase si cerca di individuare i risultati che le stesse iniziative – per il tramite dei diretti beneficiari, ma anche dell'autonoma e concomitante comunicazione delle istituzioni museali – hanno prodotto sulla comunità, incidendo sul suo livello culturale, sociale, religioso, economico, e influenzando anche scelte politiche e di governo del territorio.

La figura 7.1, rappresentazione grafica del modello logico – quale prodotto del processo della teoria del cambiamento – evidenzia le relazioni di causa-effetto che legano le varie fasi del modello e precisa il ruolo svolto dagli indicatori al fine di fornire ai dirigenti informazioni (Kanter Moss, Summers, 1987, p. 159):

- sull'efficienza (= rapporto fra input e output), sull'efficacia (rapporto fra output e outcome) con cui sono realizzati ed erogati i beni e servizi prodotti e sull'impatto da essi generato;
- sulla corrispondenza dei risultati conseguiti a quelli programmati e, qualora si siano verificati degli scostamenti, sulle azioni correttive da intraprendere;
- sul grado di apprezzamento riscosso presso le varie categorie di stakeholder (ovvero su ciò che esse si aspettano), in modo da orientare le decisioni del museo e la sua gestione verso un miglioramento che garantisca la crescita di legittimazione e l'attrazione di risorse;
- sul grado di realizzazione della visione e della missione nell'ambito del territorio sul quale è proiettata la sua azione, quale impatto sociale sulla collettività (Jacobsen, 2016, p. 4).

Fig. 7.1 – Utilizzo degli indicatori nel processo decisionale e gestionale del museo



Le suddette fasi compongono un processo dinamico in cui, concluso un ciclo gestionale, il flusso di conoscenze acquisite va ad alimentare la fase 1 del ciclo successivo, segnalando l'esistenza di un processo decisionale ininterrotto, regolato da un meccanismo di feedback. Accanto ad esso è presente un sistema di controllo basato sulla logica di feedforward, cioè rivolto con continuità a rivalutare finalità, risorse, azioni, per reagire tempestivamente a nuove opportunità o vincoli che nel futuro si prospettano. Come evidenziato nel capitolo 3, l'ambiente è un'entità complessa. Considerando i suoi frequenti cambiamenti ed i condizionamenti che ne derivano, lo sviluppo di indicatori si dimostra un sussidio informativo importante per garantire al museo un'adeguata flessibilità. Risulta evidente che, da un lato,

l'ambiente è relativamente sensibile ai comportamenti degli attori che agiscono nel suo ambito, e, dall'altro, esso è una rilevante fonte di pressioni di varia natura (religiosa, sociale, economica, politica, ecc.), che influenzano le scelte degli attori stessi. In linea con il pensiero di Power, gli strumenti "tecnici" possono dimostrarsi efficaci per segnalare pressioni isomorfe (DiMaggio, Powell, 1983, pp. 149-154), che connotano la realtà nella quale i musei operano e per agevolare la difficile enucleazione dei fattori ambientali, che agiscono frenando o favorendo la loro creazione di valore. Un esempio concreto di pressioni isomorfe – interpretate alla luce della New Institutional Theory – è stato offerto dalla grave pandemia provocata dal covid-19, che ha creato grandi difficoltà, a seguito delle quali i musei, obbligati ad una lunga chiusura, hanno dovuto affrontare un riorientamento strategico che ha interessato più ambiti: reperimento di risorse finanziarie, organizzazione dell'accesso del pubblico in sicurezza, definizione di piani flessibili, sviluppo della comunicazione on line o digitale (Kahn, 2020). In fase di lockdown ed anche successivamente, i musei ecclesiastici – non diversamente dagli altri – hanno comunicato con il pubblico attraverso i social media e le newsletter, proponendo on line iniziative alternative alla visita nei loro locali. Quando è stato possibile riaprire, alcuni musei diocesani, non potendo più rivolgersi ad un turismo di massa, hanno adottato in alternativa una differente strategia, favorendo un turismo di prossimità, connotato da iniziative destinate a piccoli numeri. Taluni hanno anche ideato nuovi progetti, diffusi attraverso il proprio sito web. Un esempio è il progetto del Museo Diocesano Tridentino, che ha invitato a raccontare l'esperienza di lockdown con un oggetto considerato "simbolo della quarantena", inviandone al museo stesso la fotografia e specificando il significato da esso assunto. Il progetto intende preservare il patrimonio immateriale raccolto per stimolare un dialogo sulle opportunità e criticità nate durante la pandemia (<https://www.facebook.com/museodiocesanotridentino/>). Un altro esempio viene dalla Raccolta Lercaro di Bologna, che ha sollecitato l'invio di una foto significativa a titolo personale della situazione vissuta in quarantena, foto che esprima un'emozione, uno stato di fragilità o di resilienza. Ogni foto ricevuta dalla Fondazione farà parte, inizialmente, di una mostra virtuale e, successivamente, di un'esposizione, per non perdere l'occasione offerta dal difficile tempo vissuto: riflettere sulle cose che ci circondano, che ci riguardano e che rappresentano un tratto della nostra storia (<https://www.fondazioneleercaro.it/momenti-fotografie-dalla-quarantena/>).

7.4.3 Logiche e modelli in evoluzione

Nel corso del tempo il concetto di performance si è andato modificando, segnatamente in direzione di una graduale estensione e di un progressivo arricchimento. Come conseguenza di questa evoluzione, nel tempo anche gli indicatori hanno ricoperto ruoli diversi (Marcon, 2013, p. 249 ss.; McPhee, 2005, pp. 2-4: entrambi gli autori si riferiscono esplicitamente al settore pubblico, ma le loro considerazioni sono estensibili anche alle organizzazioni non lucrative). Tradizionalmente, il sistema di controllo era focalizzato sulle procedure e sugli input, tipici di un'amministrazione burocratica; è poi maturata l'attenzione alla quantità e alla qualità degli output, così come all'efficienza. Di conseguenza, sono divenuti rilevanti la misurazione dei risultati intesi in termini di prodotto e dei rapporti input/output, finalizzati alla conoscenza della razionalità della combinazione dei fattori produttivi. Successivamente, ed ancora oggi, ad ogni organizzazione, e dunque anche ai musei, si è passati a chiedere di creare valore per il pubblico attraverso attività pianificate e programmate. Pertanto, il criterio cardine di valutazione della performance è diventato l'efficacia dell'azione, sia interna (o gestionale), che, soprattutto, esterna (o sociale). Coerentemente, hanno assunto centralità la determinazione degli outcome, dei rapporti output/outcome e input/outcome¹⁶, degli indicatori di impatto di interventi, programmi e strategie. In sintesi, l'analisi delle prestazioni è cambiata, passando, fra l'altro (Borgonovi et al., 2018, pp. X-XI):

- da una prospettiva interna (input-output) ad una esterna (output-outcome) e, conseguentemente, dall'enfasi sull'efficienza a quella sull'efficacia;
- da una situazione in cui la dimensione economica era (spesso lo è ancora) ridotta all'aspetto finanziario, a quella di una crescente rilevanza della dimensione culturale e sociale;
- dalla competizione alla collaborazione, o alla competizione collaborativa in ambito organizzativo.

¹⁶ I rapporti input/outcome sono usualmente definiti "costo-efficacia". Ad esempio, per un programma di sensibilizzazione dei giovani alla visita di una specifica mostra: costo dell'iniziativa / numero di giovani attivamente partecipanti (assunto come *proxy* dell'efficacia della stessa).

Come già rilevato in precedenza, si tratta di misurazioni difficili, e quindi ancora attuate poco frequentemente, anche se sono le forme più significative di esame della performance (Moxham, Boaden, 2007, p. 828).

Nel corso del tempo – e, soprattutto negli ultimi decenni, in un progressivo crescendo di iniziative – numerose metodologie di valutazione degli impatti sulla comunità sono state elaborate dalla dottrina, che ha teso così a potenziare gli strumenti di controllo dell’efficacia nella generazione di benessere collettivo, impiegando modelli dinamici e di simulazione della realtà, già proposti in altri campi di attività (Schwaninger, Klocker, 2018; Herrera, 2018), ma applicabili anche al settore culturale e, al suo interno, a quello museale. Numerosi sono stati gli studi rivolti ad evidenziare che il concetto di impatto, per la sua ampiezza e profondità, può essere indagato in più contesti e consentire di cogliere esiti in termini olistici; inoltre, svariate sono state le aree operative di applicazione delle metodologie in discorso. Va peraltro segnalato che nei musei il gap fra le competenze e le condizioni necessarie per un’ampia diffusione operativa di tali metodologie appare mediamente ancora rilevante. Nella realtà operativa dei musei in molti casi l’attenzione sembra ancora concentrata sul ricorso a metriche facilmente applicabili, come conferma la verifica empirica descritta nella parte II di questo capitolo, dalla quale emergono, in particolare nei musei diocesani, la prevalenza delle metriche quantitative (monetarie o non) riferite all’input e all’output e l’utilizzo di questionari, interviste e libri dei commenti per rilevare la soddisfazione del pubblico.

Da indagini nazionali e internazionali condotte sulle istituzioni in oggetto, fra le motivazioni più ricorrenti che frenano la valutazione delle loro prestazioni, si evidenziano le seguenti (Darby, Jenkins, 2006, p. 416; Manetti, Sibilio, 2014, pp. 235-239; Marcon, Sibilio, 2015, pp.133-135):

- i modelli proposti non tengono conto dell’eterogeneità delle prestazioni;
- il linguaggio degli strumenti utilizzabili non è adeguatamente conosciuto;
- il costo e il tempo necessari per adottare detti strumenti sono ritenuti elevati, data la scarsità di finanziamenti e di personale;
- mancano linee guida specifiche e validi supporti.

Pur nella consapevolezza dei problemi esistenti, alle istituzioni museali incombono il “dovere” e la “responsabilità” di valutare la propria capacità di generare valore e condividere i risultati di tale valutazione con gli stakeholder, per comprendere se stanno “doing well while doing good” (Kanter

Moss, Summers, 1987, p. 164). Tutto ciò conferma lo stretto collegamento fra il sistema di accountability e quello della performance.

7.5. Qualche approfondimento sulla rilevanza dell'impatto e sulla molteplicità delle metodologie per la sua valutazione

Molteplici sono i contributi di conoscenza, e quindi gli stimoli all'azione, che la valutazione dell'impatto genera. Anzitutto, essa agevola la comprensione degli esiti delle iniziative, intraprese sui piani istituzionale, organizzativo, gestionale e comunicativo, e l'individuazione delle modifiche mirate a migliorare la performance dell'istituzione. Inoltre, suggerisce i cambiamenti da introdurre affinché il processo di rendicontazione e comunicazione faciliti le relazioni con gli stakeholder, accrescendo la loro fiducia. Infine, consente di interpretare gli effetti esercitati nel tempo dalle scelte strategiche e dai correlati comportamenti, congiuntamente alle decisioni ed azioni di altri soggetti, sulla comunità di riferimento. Tutto ciò offre l'opportunità di valutare se è stato presente e in che termini il contributo della medesima istituzione al cambiamento della vita della popolazione a cui essa si rivolge nelle dimensioni culturale, religiosa, sociale, civile, economica, ecc., secondo il sistema di valori e la visione che ne ispirano l'azione.

In conseguenza dell'interesse crescente per l'impatto sono state elaborate, come già rilevato in precedenza, varie metodologie finalizzate alla sua valutazione. Pur nella loro diversità, esse in genere pongono in posizione centrale la missione e/o i correlati obiettivi strategici per definire l'oggetto della misurazione e individuare l'apporto differenziale di un'organizzazione al cambiamento dello *status quo* di un determinato contesto.

La letteratura offre numerosi tentativi di sistematizzazione e di classificazione delle diverse metodologie di valutazione. Un'analisi dettagliata di questo aspetto esula dall'oggetto e dalla portata di questo contributo. Tuttavia, alcune riflessioni sul tema sono necessarie. L'elencazione molto articolata – di carattere generale – suggerita da Perrini e Vurro (2013, p. 21 e ss.) suddivide i vari approcci alla valutazione dell'impatto sociale con particolare attenzione per le imprese e le organizzazioni sociali¹⁷ in:

¹⁷ Si tratta, ad evidenza, di un ambito molto interessante per le istituzioni che formano oggetto di questo scritto.

a) metodi basati sul ritorno atteso (misurano i benefici sociali di determinati interventi/progetti, rapportandoli al valore economico-finanziario dei relativi investimenti). In alcuni casi – e segnatamente in quello del Social Return on Investment–SROI (ritorno sociale dell’investimento) anche i benefici vengono quantificati in termini monetari, usando dei proxy economico-finanziari;

b) metodi sperimentali (applicati tipicamente negli interventi di sviluppo internazionale; misurano gli impatti dei progetti di investimento testando e confrontando diverse ipotesi di variazione delle variabili determinanti);

c) metodi logici (si basano sulla definizione della sequenza di relazioni causa-effetto fra le variabili della performance, come illustrato nella premessa di cui al paragrafo 1, sulla teoria del cambiamento; usano lo strumento del modello logico);

d) metodi strategici (si fondano su modelli organizzativi – dei quali il più conosciuto è quello della Balanced Scorecard – miranti all’analisi, al monitoraggio e al governo della gestione strategica dell’organizzazione);

e) metodi partecipativi (si basano sul coinvolgimento degli stakeholder);

f) metodi integrativi (si fondano sull’uso di approcci avanzati – come il system thinking – al controllo delle condizioni di complessità e di multidimensionalità degli interventi sociali);

Sarebbe difficile identificare il modello più appropriato da utilizzare per ogni specifico tipo di organizzazione. Tutti i modelli hanno, o possono avere, elementi in comune. E in molti casi si evidenziano elementi di ibridazione, tanto nelle elaborazioni teoriche quanto, e ancora di più, nelle applicazioni pratiche. Ad esempio, i metodi partecipativi si basano sul coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione; ma questo aspetto caratterizza, in maniera più o meno estesa, anche gli altri metodi e segnatamente quelli logici e lo SROI. Nessuna metodologia è adatta ad ogni situazione e tutte presentano vantaggi e svantaggi (Grieco et al., 2013; Maas, Liket, 2010). Non può essercene una “one size fits all” o, in altri termini, non esiste un modello che possa essere usato coerentemente e con affidabilità in differenti casi (Reeves, 2002, p. 103). Resta il fatto che, essendosi sviluppate lungo traiettorie diverse, in ambiti sociali differenti, per distinti impulsi di varie discipline – quindi, in sostanza, seguendo una molteplicità di sentieri di sviluppo largamente autonomi – le varie metodologie hanno finito per avere confini spesso non ben definiti e anche aree di sovrapposizione. Questo rende difficili le comparazioni. Come tratto essenziale comune si evidenzia la ricerca di modalità per migliorare il rapporto fra i risultati ottenuti, in termini di benefici per i cittadini e la comunità, e le risorse destinate al loro

perseguimento. La ricerca di elementi comuni fra i diversi approcci e di opportunità di integrazione, laddove non esistano motivi sostanziali di differenziazione – legati alle caratteristiche intrinseche dei contesti e dei problemi di valutazione da affrontare – sarebbe più che opportuna. Vanno in questa direzione le diffuse prese di posizione, a livello nazionale ed internazionale, da parte di agenzie pubbliche, di centri di ricerca e di consulenza, di organismi di rappresentanza, ecc. volte a convogliare gli sforzi verso principi di valutazione condivisi.

Questo scritto si ispira alla teoria del cambiamento e ai suoi strumenti tipici. I temi dell'accountability e della rendicontazione sociale legati alla performance dei musei, con particolare riferimento a quelli ecclesiastici, sono stati trattati seguendo l'impostazione del modello logico. Si ritiene che tale metodo sia più adeguato di altri in termini di efficacia nello stimolare l'avanzamento della cultura dell'accountability e della rendicontazione, grazie al fatto di caratterizzarsi per:

- un'evidente modulazione della valutazione sui processi decisionali e gestionali attraverso i quali le istituzioni museali cercano di governare il cambiamento, secondo il loro sistema di valori, la loro visione e la loro missione;
- l'elaborazione di un framework che abilita le organizzazioni ad integrare la valutazione nella progettazione dei programmi e nell'intero processo del suo ciclo di vita;
- la conseguente spinta all'integrazione del processo di rendicontazione – legato alle relazioni di accountability con il sistema degli stakeholder – con il processo di pianificazione;
- l'impulso all'interrelazione fra la valutazione ai fini decisionali e rendicontativi e il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la flessibilità con la quale possono essere modulati gli sforzi di affinamento della valutazione, associati all'approfondimento/arricchimento del sistema di indicatori, sulle cui componenti è possibile agire selettivamente nel corso del tempo.

L'alternativa ai metodi logici oggi maggiormente in evidenza per la valutazione dell'impatto sociale è l'adozione dello SROI: metodologia che negli ultimi anni ha fruito di molteplici promozioni e sollecitazioni provenienti da più direzioni (organismi pubblici, gruppi professionali, fondazioni, ...) e tendenti a promuoverne l'applicazione nelle organizzazioni non lucrative. Ma lo SROI non è esente da limiti. Fra le criticità vanno ricordate:

- a) l'uso del metro monetario per la stima di dimensioni di impatto (quelle sociali in senso stretto) che difficilmente tale metro riesce a sintetizzare in modo accettabilmente significativo;
- b) la maggiore onerosità in termini di tempo e di risorse da impiegare;
- c) la maggiore onerosità in termini di impegno organizzativo (ad es. sul versante della formazione)¹⁸.

Per quanto riguarda il primo punto è appena il caso di rilevare che il vantaggio della quantificazione – consistente nel fatto che la valutazione esita in un dato di sintesi, quale il rapporto fra il valore netto attuale dei benefici e il valore netto attuale delle risorse investite, che gli altri metodi non consentono – rischia di essere annullato dalla grande approssimazione delle stime. Qualora la criticità di cui al punto *a* fosse rimediabile anche le criticità di cui ai punti *b* e *c* vedrebbero ridursi il loro rilievo. Resterebbe comunque l'esigenza di un ragionamento realistico in termini di rapporto costi-benefici dell'investimento nella valutazione nell'ottica della teoria simoniana della razionalità limitata (Simon, 1957, 1990)¹⁹.

Conclusivamente, in merito alle metodologie di valutazione, non va sottovalutato il fatto che i finanziatori pubblici e privati sostengono preferibilmente le istituzioni che meglio rendicontano le proprie attività e che ne comunicano i risultati, anche se essi talvolta sono in difficoltà ad interpretare le analisi degli impatti, se particolarmente complesse. In sintesi, nei confronti di questi strumenti mancano ancora familiarità e conoscenza, anzitutto fra gli operatori museali, come dimostrato dalle indagini empiriche effettuate (parte II di questo capitolo), ed inoltre fra finanziatori, donatori e, più in generale, tutte le categorie di stakeholder (Moxham, Boaden, 2007, pp. 841-842).

Quanto precisato implica la necessità di un vasto impegno di studiosi e di esperti museali orientato alla scelta di strumenti capaci di approssimare il valore generato e le variabili che ne costituiscono il fondamento e di diffonderne la conoscenza.

¹⁸ Dai punti *b* e *c* viene fatto discendere il suggerimento che lo SROI trovi nelle organizzazioni come le imprese sociali e le fondazioni di grandi dimensioni un campo elettivo di applicazione.

¹⁹ L'espressione "razionalità limitata" (*bounded rationality*) definisce la scelta razionale che prende in considerazione le limitazioni cognitive – in termini di conoscenza e di capacità di elaborazione – del soggetto decisionale, il quale, quindi: i) è orientato alla razionalità nell'assunzione delle decisioni; ii) ma è "frenato" dalle limitazioni cognitive di cui sopra; iii) e, conseguentemente, rinuncia ad ottimizzare le decisioni, ripiegando su traguardi "soddisfacenti", verso i quali avanzare progressivamente (*satisficing*).

7.6. Classi di indicatori e interazioni fra le loro componenti. La gerarchia dei risultati

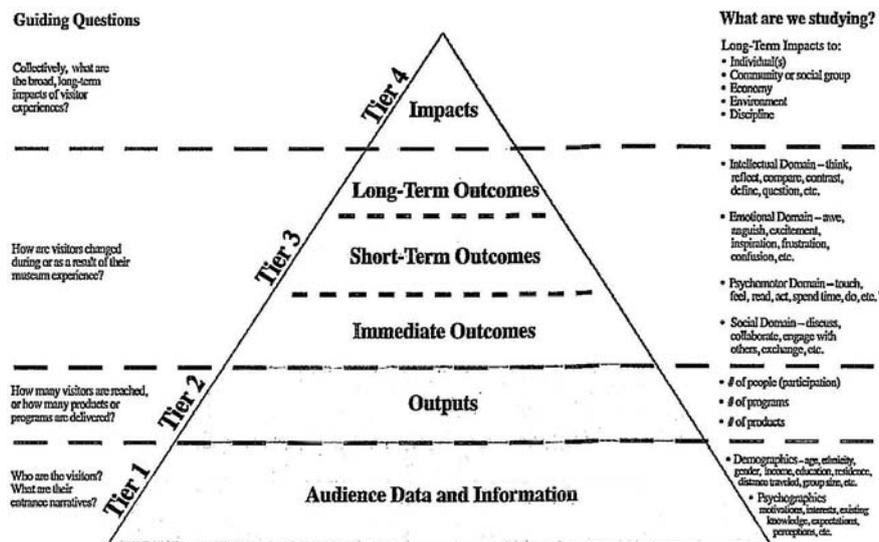
Come osservato in precedenza, ogni classe di indicatori svolge una determinata funzione informativa, la quale si arricchisce con il contributo delle altre classi per comporre un quadro conoscitivo sempre più completo, data la stretta correlazione esistente fra input, output, outcome, impatto, come mostra la lettura sequenziale in orizzontale dei seguenti esempi (tavola 7.1).

Tav. 7.1 – Alcuni esempi di indicatori

INPUT	OUTPUT	OUTCOME	IMPATTO
Numero guide Visite guidate progettate	Partecipanti alla visita guidata	Utenti che manifestano apprezzamento per il messaggio culturale trasmesso	Azioni/comportamenti conseguenti ad apprezzamento/crescita culturale Ricadute sulla comunità
Numero relatori Corsi e conferenze organizzate	Partecipanti ai corsi e conferenze	Fruitori che hanno accresciuto la loro conoscenza sul tema trattato e sono rimasti soddisfatti	Azioni/comportamenti conseguenti a riflessioni su specifici temi Ricadute sulla comunità
Personale lavorativo (numero persone)	Orario di apertura (numero di ore settimanali) Numero di visitatori (in quanto partecipanti ai "prodotti" erogati): dati demografici sulle loro caratteristiche; dati psicologici sulla loro personalità	"Benefici" conseguiti dai visitatori: come essi sono cambiati in conseguenza della loro esperienza museale	Azioni/comportamenti conseguenti all'ampliamento delle conoscenze delle famiglie, della società/comunità, quale esito dell'esperienza dei visitatori Ricadute sulla comunità
Strumenti di controllo del microclima	m2 o m3 attrezzati con la strumentazione disponibile Numero di opere conservate	Opere che nel tempo si sono mantenute	Custodia della memoria
Numero computer	Creazione di postazioni per dialogare con gli stakeholder Numero di contatti realizzati	Rapporti di dialogo instaurati	Rafforzamento del capitale sociale

Lo stretto legame che unisce gli indicatori, evidenziando la loro reciproca interazione, è ben espresso dalla “outcomes hierarchy”²⁰ (Wells et al., 2013, pp. 54-60). Essa, descrivendo le relazioni che si stabiliscono fra varie informazioni, mostra un interessante quadro concettuale, che evidenzia come interpretare le prospettive dei visitatori, con riguardo ad una ipotetica esperienza educativa, se considerate nel loro insieme. Nel triangolo Wells e colleghi propongono quattro livelli di conoscenze, corrispondenti, rispettivamente, a dati e informazioni sui visitatori, output, outcome e impatto; nella parte destra dello schema sono indicati alcuni aspetti relativi a ciascun livello su cui interrogarsi; invece nella parte sinistra sono riportate domande guida funzionali al conseguimento dei potenziali risultati (figura 7.2).

Fig. 7.2 – Outcomes Hierarchy



Fonte: Wells et al., 2013, p. 55.

Al primo livello è collocata una griglia di analisi del pubblico, che include dati demografici e psicologici della popolazione utili per una sua conoscenza.

²⁰ In realtà, nonostante la sua denominazione, questo schema logico non si occupa solo degli outcome, ma anche degli output e degli impatti, ovvero delle tre variabili che, considerate nell'insieme, vengono usualmente ricomprese nella letteratura sotto l'espressione “risultati”. Conseguentemente, si potrebbe più appropriatamente parlare di “gerarchia dei risultati”.

Il secondo livello è relativo agli output, cioè ai “prodotti” riferiti ad aspetti tangibili e quantificabili in grado di esprimere il risultato diretto ed immediato dell’attività educativa (numero di persone che partecipano ad un’iniziativa didattica, numero di programmi educativi organizzati, numero di dépliant e pubblicazioni distribuiti).

Il terzo livello è riservato agli outcome (benefici di natura cognitiva, affettiva, sociale, ottenuti dai partecipanti durante lo svolgimento della visita e dopo la sua conclusione) distinti in tre gruppi: immediati, a breve andare, a lungo andare. Secondo le convenzioni adottate da Wells e colleghi²¹:

- i primi sono i risultati che si manifestano durante la visita in termini di interazioni sociali, intellettuali, emotive;

- i secondi sono i mutamenti comportamentali che si verificano poco tempo (“ore o giorni”) dopo la visita e che, a seguito di riflessioni personali, stimolano una differente consapevolezza, attitudine, abilità;

- i terzi sono cambiamenti dei soggetti partecipanti al programma educativo osservati dopo “settimane o mesi”; tali cambiamenti si possono esplicitare in maggior interesse, conoscenza, divertimento e stimolare nuove sensibilità e predisporre a comportamenti/azioni conseguenti. La sensibilità o la convinzione maturate in un singolo visitatore o in un gruppo possono influenzare altri membri della medesima comunità, trasmettendo ad essi conoscenze e interessi che in questo modo si diffondono nell’ambito della stessa comunità di riferimento.

Infine, al livello superiore della gerarchia (precisamente al quarto) sono collocati gli impatti, che indicano i risultati collettivi o benefici arrecati ad una comunità. Ad esempio: l’effetto ultimo (impatto) di un’azione formativa del museo sui valori dell’integrazione/dell’accoglienza può essere dato dai cittadini che si organizzano per dare vita ad azioni concrete atte a favorire la dimostrazione dell’accettazione di quei valori. È importante precisare che forti spinte sulla comunità sono esercitate anche da evoluzioni del sistema sociale nel suo complesso (attori politici, società civile, attori economici e finanziari, ambiente, ...): spinte che non sono attribuibili al museo e ai suoi operatori e visitatori, ma che si manifestano simultaneamente alle loro pressioni, talora in alleanza e talora in contrasto con esse. Distinguere

²¹ In tutta evidenza, si tratta di convenzioni soggettive, e quindi discutibili. Sulla scala temporale degli effetti dell’azione museale nella letteratura non si trovano impostazioni univoche. Al riguardo, si riveda anche il precedente paragrafo 4.1. Gli aspetti comunque rilevanti sono, da una parte, che la generazione degli outcome può attraversare una sequenza di distinte fasi temporali e, dall’altra, che quanto più ci si allontana dagli effetti immediati tanto più difficili e meno oggettive tendono a diventare le valutazioni. E appena il caso di notare che quest’ultimo aspetto risulta ulteriormente accentuato quando poi si arriva agli impatti.

gli effetti di questi stimoli concomitanti – concorrenti o contrastanti – è un compito particolarmente impegnativo della valutazione di impatto.

La *outcomes hierarchy* ben evidenzia l'opportunità dell'impiego congiunto e correlato di più classi di indicatori, i quali, composti a sistema, consentono di ottenere una visione unitaria e globale dell'andamento della gestione. Come già notato, nel corso degli anni istituzioni pubbliche e private hanno proposto elenchi di indicatori (di input, output, outcome e talvolta di impatto) specifici per i musei. Tuttavia, essendoci sensibili differenziazioni all'interno dell'ambito museale – e anche all'interno di quello più specifico dei musei ecclesiastici –, è impensabile che un predefinito insieme di parametri sia capace di esprimere le particolarità di ogni singola istituzione (Kendal, Knapp, 2000, p. 107). Pertanto, ciascun museo dovrà selezionare dagli elenchi proposti dalla letteratura e dalla buona pratica quelli che ritiene più interessanti e pertinenti alle valutazioni che intende effettuare. In termini più precisi, si tratterà di scegliere solo quegli indicatori che in un dato momento reputa più idonei alla verifica degli aspetti che intende controllare²².

Inoltre, la *outcomes hierarchy* offre un ulteriore importante contributo individuabile in sede di pianificazione (Wells et al., 2013, p. 143):

- nell'esplicitazione dei *valori*, ovvero dei principi o linee guida che indirizzano gli operatori museali verso il perseguimento della visione e della missione;
- nell'esplicitazione della misura del beneficio (“bene comune” o *valore pubblico*, come precisato nel successivo paragrafo) che i musei vogliono creare per la comunità, instaurando con essa un rapporto costruttivo.

Infine, va osservato che nel lavoro di Wells e colleghi una posizione di rilevante centralità è stata assegnata alle “aree di impatto” delle quali sono state effettuate le distinzioni indicate in figura 7.2 al quarto livello. Altre sono state proposte da Wavell e colleghi (2002, p. 78), i quali, esaminando gli esiti di indagini condotte da vari autori, hanno constatato che le “aree dell'impatto” esercitate da istituzioni culturali sono risultate in particolare:

- la crescita personale;
- la coesione sociale;

²² Questo scritto si inserisce in un filone culturale attento alle prospettive di potenziamento – nel senso di estensione, approfondimento e riorientamento – dei sistemi di valutazione dei risultati. Ma ciò non significa che debbono necessariamente essere impiegati tanti indicatori, bensì che è necessario focalizzare l'attenzione su quelli maggiormente rilevanti, in quanto funzionali alla comprensione delle specifiche situazioni (Carlin, Guthrie, 2003, p. 154). In altri termini, un rischio da evitare è anche quello della ridondanza.

- la cultura locale e l'identità;
- l'immaginazione e la creatività;
- la salute e il benessere.

Va segnalata la quasi corrispondenza di queste aree sia con quelle individuate da Wells e colleghi, sia con quanto esposto nel paragrafo 4.2 in merito alle dimensioni di “impatto” e/o di “impatto sociale”.

A proposito di quest'ultimo punto, è interessante osservare che i contributi di Wells e colleghi, e di Wavell e colleghi – così come quello di Jacobsen, più volte richiamato in precedenza – sono tutti ricollegabili alla teoria del valore pubblico, alla quale, per un opportuno approfondimento, è dedicato il prossimo paragrafo.

7.7. La performance e il contributo della teoria del valore pubblico

L'affermazione della teoria del valore pubblico come distinto ambito di ricerca risale alla metà degli anni 1990 ed è attribuita al lavoro pionieristico di Mark H. Moore. Nei lustri successivi questa teoria ha costituito la base di un approccio innovativo al management pubblico e all'amministrazione pubblica, definito *Public Value Management*, caratterizzato dalla centralità attribuita ad una concezione della performance focalizzata sul valore generato dalle istituzioni pubbliche per i cittadini (non solo intesi come consumatori) e per la società e consistente nella capacità di soddisfarne i bisogni (Moore, 1995; Benington, Moore, 2011). Successivamente l'approccio del *Public Value Management* è stato esteso alle organizzazioni non lucrative, alle imprese for-profit e alle organizzazioni ibride fra non-profit e for-profit, come logica di governo da adottare in contesti o per interventi specifici finalizzati alla ricerca del “bene comune”. L'ambito museale e, più in generale, quello culturale rientrano a buon titolo in questa logica. In tale prospettiva, contributi fondamentali riferiti ai musei sono stati proposti da Scott (2009, 2012, 2013); per altri contributi si vedano Jacobsen (2016), Cerquetti (2017) e Marcon e Sibilio (2015). Un ruolo rilevante ai fini del processo di creazione di valore pubblico è attribuibile soprattutto alle variabili outcome e impatto, come definite in precedenza.

Il beneficio apportato dal museo al complesso degli stakeholder, e quindi anche alla comunità nel suo insieme, può essere approssimato proprio

attraverso informazioni corrispondenti a quelle che nel lessico del *Public Value Management* definiscono il valore pubblico.

Per una sua visione dettagliata Scott propone di impiegare indicatori, in particolare quelli di outcome e di impatto, per cogliere aspetti qualificanti di quattro tipologie del valore: strumentale, intrinseco, istituzionale²³, d'uso (Scott, 2009, pp. 196-198); tali tipologie sono correlabili ai due principali gruppi di beneficiari: l'individuo e la collettività (Marcon, Sibilio, 2015, pp. 159-160). L'incrocio dei due suddetti gruppi con le quattro dimensioni del valore forma una matrice che esprime la sintesi del modello di misurazione del valore creato e diffuso: essa offre una visione olistica dei benefici e dell'impatto del museo.

A typology of museum value (Carol A. Scott)				
	Instrumental	Intrinsic	Institutional	Use
Individuals	Learning Self-directed learning in a free choice setting Skill building	Cognitive Discovery/Enrichment/Excitement/ Inspiration Well being Joy/ Pleasure Empathetic Perspective/Awareness		Direct Indirect Non-use
Society	Community capacity Learning resource/ knowledge building/leisure/ civic pride Social cohesion Engagement/inclusion/ diversity Economy Tourism/branding/inspiration/ employment/ value adding/ urban regeneration	Historical Communal archive/ cultural transmission/ experience of the past/ learning the lessons of history/ belonging Social Sense of place/ identity Spiritual Meaning Symbolic Commemoration	Democracy Debate ideas/issues Information Unbiased/ objective/ trustworthy Trust Service/ excellence/ continuity Relationships Local/ national/ inter Citizenship Access to collections	Direct Indirect Non-use

Fonte: Scott, 2012, p. 16.

²³ Si segnala la coincidenza delle dimensioni strumentale, intrinseca e istituzionale con la tripartizione del valore culturale proposta da Holden, in precedenza citata.

Va notata una certa affinità fra le “aree di impatto” segnalate da Wavell e colleghi (2002) e il quadro più analiticamente delineato da Scott sulle diverse dimensioni del valore pubblico. Il modello proposto da Scott intende offrire strumenti conoscitivi per verificare l’esistenza di solide prove che gli investimenti in arte e cultura producono valore per il pubblico, ma anche che “the museum outcomes are aligned with individual and community needs, and the museums are contributing to public trust” (Scott, 2009, p. 198).

Jacobsen, ispirandosi a Scott, costruisce un modello nel quale individua quattro “aree di impatto”. Esse sono: gli impatti pubblici, che vanno a beneficio della società nel suo insieme; quelli privati, che avvantaggiano le im-

Categorie di potenziali impatti del museo		# of MIIP indicators
Public Impacts		
A	Broadening participation	85
B	Preserving heritage	47
C	Strengthening social capital	76
D	Enhancing public knowledge	43
E	Serving education	56
F	Advancing social change	40
G	Communicating public identity & image	27
Private Impacts		
H	Contributing to the economy	85
I	Delivering corporate community services	9
Personal Impacts		
J	Enabling personal growth	147
K	Offering personal respite	4
L	Welcoming personal leisure	11
Institutional Impacts		
M	Helping museum operations	308
N	Building museum capital	87
Total indicators in the MIIP 1.0 database		1,025

Fonte: Jacobsen, 2016, p. 61.

prese, i donatori e le fondazioni private; quelli personali, che soddisfano le aspettative di individui e famiglie e, infine, quelli istituzionali interni, che identificano risultati vantaggiosi per il museo stesso. Per ognuna di esse l’autore propone gruppi di indicatori, come evidenziato nel prospetto. I 1025 indicatori proposti comprendono quelli di input, output, outcome e

impatto; le ultime due classi da sole ne includono 728, a dimostrazione dell'importanza ad esse attribuita²⁴.

Nel loro insieme le valutazioni di impatto offrono un'approssimazione del valore (sociale, religioso, culturale, economico, ambientale) generato e diffuso dal museo nel territorio, secondo gli obiettivi che il museo stesso si è dato. Il modello di Jacobsen, approfondendo l'esame dei suddetti indicatori, pone in evidenza che gli stessi, di fatto, sono strumenti di misurazione del *valore pubblico*²⁵. Il pensiero di Wells e colleghi al riguardo è chiaro: "With the increasing emphasis on public value and intentionality in museum practice, institutions are shifting from *describing* to *defining* (*with evidence*) the importance of a museum's role in its community" (Wells et al., 2013, p. 70; corsivo aggiunto).

* * *

L'analisi teorico-metodologica, condotta ispirandosi alla teoria del cambiamento, ha mostrato la progressiva evoluzione degli studi sulla misurazione della performance. Da posizioni tradizionalmente consolidate si è passati ad altre più avanzate, che tendono ad evidenziare il possibile incrocio fra valutazione dell'impatto e valore pubblico. Più precisamente, gli approfondimenti rivolti alla definizione di indicatori di impatto hanno condotto ad esaminare l'influenza esercitata dai musei sulla collettività, incidendo sulle sue connotazioni sociali, culturali, religiose, economiche ed altre ancora. L'operato del museo stimola reazioni da parte dei suoi visitatori, reazioni che si possono poi diffondere attraverso il dialogo e l'interazione fra i membri della comunità.

Il *valore* che il museo crea con le sue attività è trasmesso inizialmente ai suoi utenti e successivamente diffuso alla collettività: diventa *valore sociale/pubblico*. Si tratta di un'entità di difficile valutazione, che ha assunto una posizione sempre più centrale nell'analisi della performance e nella logica dell'*accountability*.

Come già segnalato nel precedente paragrafo 3, riguardo ai processi di *accountability* si sostiene l'utilità del passaggio delle relazioni fra gli organi del museo e i suoi interlocutori da un approccio *passivo*, fondato sulla "lo-

²⁴ Gli autori citati, come altri che sostengono le posizioni più avanzate in dottrina, affermano che tutte le classi di indicatori contribuiscono utilmente all'analisi della performance e che nessuna deve essere esclusa se si vuole offrire una visione compiuta e unitaria dell'andamento gestionale; ma nello stesso tempo assegnano una particolare importanza agli indicatori di outcome, e soprattutto a quelli di impatto.

²⁵ Si evidenzia la corrispondenza fra il concetto di valore pubblico e il concetto di valore sociale in senso lato, inteso nell'accezione 'estesa' di valore conseguente all'impatto sociale, come precisato nel paragrafo 4.2 (prospetto sui concetti di impatto).

gica dell'adempimento", ad uno *attivo*, che si sostanzia in una voluta (e non obbligata) relazione con i portatori di interesse, volta ad identificarne i bisogni ed a creare le condizioni per soddisfarli. Più precisamente, si sottolinea che l'obiettivo da raggiungere deve consistere in una partecipazione degli stakeholder volta a creare una rete di responsabilità reciproche, nella quale le parti interessate sollevano questioni che possono avere effetti positivi o negativi sulla comunità e sull'ambiente (Bellucci et al., 2019, p. 1468). In questa prospettiva, è forte il richiamo ad una cultura di relazione e di dialogo, cultura che del resto, in termini museologici, è propria del museo.

In particolare, il museo ecclesiastico è, e sempre più cerca di essere, un naturale punto di incontro che si esprime al meglio nell'accoglienza aperta a tutti, visualizzabile "come una sorta di piazza aperta, uno spazio di interazione e trasformazione in cui i cittadini partecipano attivamente al processo di costruzione dei valori, 'virus buoni' che attivino i mutamenti delle situazioni stagnanti" (Martini, 2017)²⁶.

Tante sono le esperienze di musei, ecclesiastici e non, che hanno avviato un dialogo su culture e religioni, considerandole questioni che riguardano i cambiamenti importanti della società. Essi si sono dimostrati aperti ad un continuo confronto culturale, esigenza inconfutabile in un contesto di comunicazione globalizzata, di migrazioni, di spostamenti turistici (Capurro, 2018). Per i musei ecclesiastici esiste poi una vocazione specifica, che emerge dall'esigenza di essere parte attiva nella promozione del dialogo sociale, interculturale e interreligioso, come evidenziano i loro valori, la loro visione e missione.

Numerose sono le testimonianze museali in Italia e in Europa che rappresentano filoni di sperimentazione molto innovativi. In particolare, si segnala l'esperienza che dal 2013 è stata avviata dal Museo dei Cappuccini di Milano, il quale si è impegnato per essere un luogo di inclusione sociale, accogliendo chi è nel disagio quale "ospite d'onore" (Giorgi, 2017). Un altro esempio, differente dal precedente, è il caso del Museo dell'Opera del Duomo di Firenze, museo che è stato rinnovato nel 2015 per rispondere alla domanda di come comunicare a nuove categorie di fruitori, provenienti da tutto il mondo e dunque di culture e religioni diverse: "chiavi di lettura dell'arte cristiana, non solo estetiche, ma esistenziali, cercando nell'arte una 'bellezza' legata al significato profondo della condizione umana."

²⁶ Affermazione tratta dalla relazione di Popolla presentata alla Giornata Internazionale di Studi organizzata il 18/5/2017 da AMEI su "Musei ecclesiastici: quale identità?" (Martini, 2017).

(Verdon, 2018). Il museo diventa così “porta di accesso al mistero della vita perché l’arte non restituisce il visibile, ma rende visibile ad ogni persona, di qualsiasi età e cultura, la potenza creativa di Dio.” (Martini, 2017)²⁷.

Dunque, l’attivazione di un diffuso dialogo in particolare con i propri utenti è per i musei, soprattutto per quelli ecclesiastici, un’esigenza stringente, da sempre percepita e che nel tempo ha originato progettazioni in chiave interculturale. Esse si sono tradotte in significative esperienze, dalle quali è emersa la necessità di perfezionare le iniziative intraprese allo scopo di accrescerne l’efficacia. Per conseguire questo obiettivo è indispensabile che nel museo siano presenti competenze idonee ad esaminare la sua performance con un’adeguata metodologia.

Anche per i musei ecclesiastici l’esigenza di impiegare sistemi di analisi dell’andamento gestionale e della sua comunicazione appare ormai difficilmente eludibile: non si tratta tanto di decidere se essi debbano adottare tali sistemi, ma piuttosto di scegliere gli strumenti più appropriati per valutare il valore da essi creato per i loro stakeholder.

²⁷ Affermazione tratta dalla relazione di Biscottini presentata alla Giornata Internazionale di Studi organizzata il 18/5/2017 da AMEI su “Musei ecclesiastici: quale identità?” (Martini, 2017).

Parte II – Dalla teoria alla prassi: alcune indagini empiriche

7.8. Premessa

Nella parte I di questo capitolo sono stati esaminati i principali temi teorici e metodologici attinenti all'accountability e alla misurazione, valutazione e comunicazione della performance. Questa parte II è dedicata alla verifica empirica delle scelte assunte, al riguardo, dagli operatori dei musei. L'indagine comprende due approfondimenti. Il primo è relativo al campo dei musei diocesani italiani, che costituiscono un ricco segmento dell'offerta museale italiana e internazionale per il patrimonio custodito e sempre più valorizzato. Il secondo si riferisce al campo dei musei nazionali inglesi finanziati dal *Department for Digital, Culture, Media and Sport* (DCMS), i quali sono stati fra i primi in ambito internazionale ad avviare processi di approfondimento della loro gestione e a rendere conto degli esiti ottenuti. Il lavoro si è sviluppato in tre fasi:

1. Nel 2017 è stata condotta una prima indagine tramite questionario avente per oggetto i musei diocesani italiani;
2. Dopo due anni, nel 2019, è stata effettuata al personale direttivo di alcuni di essi un'intervista semi-strutturata sui medesimi temi;
3. Infine, nel 2019, è stato esaminato con la stessa finalità il comportamento adottato dai musei inglesi finanziati dal DCMS.

I due ambiti di indagine empirica, pur non essendo fra loro omogenei, si prestano ad un'interessante considerazione sui temi centrali della ricerca. Infatti, i musei nazionali inglesi da anni sono stati stimolati all'impiego di strumenti di analisi della loro performance e di comunicazione delle evidenze riscontrate e, pertanto, si possono considerare come realtà, dotate di esperienza maturata nel tempo, da assumere come punto di riferimento in ambito museale.

Gli esiti dei sondaggi di cui ai punti 1 e 2 sono stati posti a confronto per cogliere il processo evolutivo in atto nei musei diocesani italiani. Con analogo scopo sono stati anche osservati i documenti redatti dai musei inglesi in sede di controllo dell'andamento gestionale e di comunicazione dei risultati conseguiti.

Obiettivo di queste indagini è verificare il grado di convergenza fra le diverse traiettorie rinvenibili nella dottrina economico-aziendale attinenti alle istituzioni museali e la prassi operativa.

7.9. Indagine questionaria su musei diocesani italiani (2017)

Il campo di osservazione

I musei diocesani esistenti nel novembre 2017 risultavano essere 203 (Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici della Conferenza Episcopale Italiana [CEI], 2017)²⁸: è un universo, moderatamente variabile, composto da unità differenti fra loro, alcune giovani e piccole (Santi, 2016, p. 289).

Data l'eterogeneità dell'universo e tenuto conto dei temi affrontati in questa indagine, si è ritenuto opportuno delimitare il campo di osservazione²⁹.

Una sua prima definizione è stata effettuata includendo i soli musei diocesani che dal 2012 al 2016 hanno ricevuto il finanziamento della CEI. A questi sono stati aggiunti 6 musei costituiti dopo il 2012, ai quali comunque dall'anno della loro apertura è stato sempre concesso il sostegno dalla CEI. La proposta di assegnazione del contributo spetta al Comitato per la valutazione dei progetti di intervento a favore dei beni culturali ecclesiastici e dell'edilizia di culto, nominato dalla Presidenza della CEI, il quale esamina le domande pervenute. Sono state 142 le unità che lo hanno richiesto e ottenuto nel periodo considerato³⁰. La scelta del parametro "finanziamento CEI" ha una duplice valenza: da un lato, il museo che formula la domanda³¹ palesa la sua esigenza di attingere a fonti finanziarie per la realizzazione di attività programmate, la cui candidatura al finanziamento richiede l'elaborazione e la comunicazione di informazioni implicanti verosimilmente riflessioni significative sul sistema della performance. Dall'altro, l'assegnazione del contributo è l'esito della valutazione congiunta – anch'essa legata in modo significativo alle variabili del sistema della per-

²⁸ Va segnalato che le diocesi sono state oggetto di un processo di accorpamento effettuato dalla fine del secolo scorso, che ne ha ridotto il numero. Ciascuna di esse può avere un solo museo. Tuttavia, non tutte lo hanno, mentre alcune ne hanno più di uno in quanto si tratta di musei già esistenti prima dell'accorpamento ed ancora attivi oppure dotati di sedi secondarie.

²⁹ Questa operazione è stata effettuata grazie alle informazioni fornite dall'anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici della CEI. Si ringraziano don V. Pennasso, il dott. D. Busolini e il dott. S. Cecchini.

³⁰ Le unità che hanno formulato nel 2017 domanda di finanziamento alla CEI per il 2018 appartenevano a 170 diocesi.

³¹ Va precisato che il museo deve possedere alcuni requisiti: avere lo statuto (se autonomo) o il regolamento (se non lo è) ed essere aperto al pubblico per almeno 25 ore settimanali.

formance – del progetto da concretizzare con il supporto della CEI e della documentazione amministrativa prodotta³².

Una seconda delimitazione del campo d'osservazione è stata fatta considerando i soli musei in cui sono presenti dipendenti e/o liberi professionisti: aspetto, questo, giudicato rilevante, in quanto la disponibilità – e, ovviamente, l'adeguatezza – di un organico condizionano lo svolgimento delle attività di analisi della performance, rendicontazione e comunicazione,

Distribuzione territoriale dei musei aderenti all'indagine

Le 54 unità che hanno compilato il questionario sono pari al 65,06% delle 83 inserite nel campo di osservazione; la loro distribuzione territoriale fra le regioni pastorali è la seguente:

ABRUZZO MOLISE	0
BASILICATA	1
CALABRIA	4
CAMPANIA	7
EMILIA ROMAGNA	4
LAZIO	2
LIGURIA	3
LOMBARDIA	4
MARCHE	3
PIEMONTE	4
PUGLIA	2
SARDEGNA	1
SICILIA	2
TOSCANA	5
TRIVENETO	9
UMBRIA	3
totale	54

Rispetto all'universo dei 203 musei diocesani italiani, quello oggetto di analisi è un modesto segmento (26,60%), che però include realtà sensibili alla valutazione della performance, agli aspetti finanziari ed economici della gestione, alla loro rilevazione, nonché alla rendicontazione e comunicazione dei risultati conseguiti: si tratta dunque di un selezionato insieme di musei potenzialmente attenti ai temi oggetto di indagine.

³² Il progetto deve essere descritto precisando: i bisogni e le esigenze da soddisfare e gli obiettivi perseguiti; le attività da compiere e i tempi necessari; i risultati attesi e le modalità impiegate per la loro verifica; i beneficiari diretti e/o indiretti unitamente agli aspetti qualitativi e quantitativi del vantaggio ad essi arrecato; l'eventuale collegamento con altri progetti a livello di regione ecclesiastica.

La documentazione amministrativa deve illustrare analiticamente le specifiche voci di spesa previste per la realizzazione del progetto.

oggetto della ricerca. A questo secondo insieme appartenevano 92 unità.

Incrociando i due gruppi individuati sulla base della combinazione dei criteri testé descritti (aver ricevuto il finanziamento della CEI per alcuni anni continuativamente e avvalersi delle prestazioni di dipendenti e/o liberi professionisti), l'universo di 203 musei diocesani è risultato ristretto a 83 unità, campo d'osservazione dell'indagine condotta.

A fine agosto 2017 a ciascuno di essi è stato inviato il questionario dall'Ufficio nazionale per i beni culturali ecclesiastici della CEI; le risposte sono pervenute entro il 20 ottobre dello stesso anno.

Le unità che hanno aderito all'indagine sono state 54, distribuite territorialmente come evidenziato nel prospetto precedente. L'elaborazione e l'analisi delle loro risposte trovano illustrazione in parte in questo paragrafo e in parte nel successivo capitolo 10³³.

Assetto istituzionale e struttura organizzativa

Come già precisato nel capitolo 1, il museo diocesano è istituito con decreto del vescovo, il quale decide anche a chi affidarne la gestione.

In base all'ente gestore, i musei diocesani si distinguono in quelli a gestione diretta e in quelli a gestione indiretta. I 54 musei oggetto di indagine sono prevalentemente in gestione diretta (45) e solo pochi in gestione indiretta (9) (per la loro sottoclassificazione si veda il capitolo 10). Questi dati rispecchiano la distribuzione rilevabile in ambito nazionale (ISTAT, 2015, Tav. 1.8); va segnalato che quelli in gestione indiretta sono in lenta, ma continua, crescita.

Sotto il profilo organizzativo, il vescovo, anche qualora non ricopra il ruolo di direttore del museo diocesano, ha comunque il compito di coordinare, disciplinare e promuovere quanto attiene ai beni culturali ecclesiastici in esso custoditi.

Al vertice della struttura organizzativa c'è il direttore, il vescovo o una persona da lui nominata: è presente in quasi tutti i musei inclusi nel campo di osservazione (solo due in gestione diretta ne sono privi). Dall'indagine risulta che nella metà dei casi la sua posizione è ricoperta da un laico, dipendente del museo, e nell'altra metà da un ecclesiastico, che svolge la sua mansione volontariamente.

³³ Il questionario utilizzato per l'indagine sui musei è riportato in appendice a questo capitolo.

Una particolare considerazione merita l'organico dei musei diocesani. Come già ricordato, secondo i dati forniti dall'anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici della CEI, nel giugno 2017 soltanto 92 unità su 203 si avvalevano della prestazione di dipendenti e/o di liberi professionisti. Ciò conferma che il campo di osservazione di questa indagine, includendo solo musei dotati di personale o di liberi professionisti, non può considerarsi un campione rappresentativo dell'intero universo, bensì un insieme ragionato di unità.

Nei musei diocesani inclusi nell'indagine molto variabile è il numero dei dipendenti e volontari.

Dipendenti e volontari di 54 musei diocesani e di 4.815 musei italiani (confronto)

Dai questionari compilati risulta che nei musei a gestione indiretta sono occupati 32 dipendenti con un'alta varianza (da 1 a 10 per museo); invece, in quelli a gestione diretta il numero complessivo dei dipendenti è 133, oscillanti tra 1 e 5 per museo. Sia nella gestione diretta che in quella indiretta è marginale la presenza di liberi professionisti. Nei musei in cui i dipendenti sono almeno tre, ad essi sono assegnati, in prevalenza, compiti di curatore e di addetto a conservazione, sicurezza, servizi educativi, segreteria organizzativa.

Molto diversificato è il ricorso ai volontari: nei musei a gestione indiretta essi oscillano fra 0 (in tre unità) e 50 persone; in quelli a gestione diretta sono presenti soltanto in 26 unità e variano tra 1 e 40 persone. Omogenee sono le mansioni ad essi attribuite, che di solito comprendono assistenza, accoglienza, guida, vigilanza, supporto.

In sintesi, la presenza di dipendenti e volontari è scarsa nei musei diocesani inclusi nel campo d'osservazione, come pure in generale nei musei italiani. Il confronto fra i dati raccolti tramite l'indagine empirica e le percentuali riportate dall'ISTAT relative ai musei nazionali (ISTAT, 2015, Tav. 1.26) evidenzia che questi ultimi sono sottodimensionati in termini di personale e che tale situazione è ancora più accentuata nei musei diocesani. Alcuni di essi sopperiscono al problema con il ricorso a volontari, fenomeno che emerge anche dalla rilevazione ISTAT, ma in proporzioni diverse.

Senza dubbio il personale è una variabile critica del museo diocesano: la sua scarsità, o addirittura assenza, è un grave problema. Infatti, quanto più i dipendenti sono numerosi, tanto più articolata è la struttura organizzativa e quindi maggiore è la possibilità di includere nell'organico posizioni che richiedono specializzazione e qualificazione. Viceversa, quando i collaboratori sono pochi, ad essi è chiesto di ricoprire più ruoli, con la conseguenza che alcune funzioni, anche importanti, sono inevitabilmente trascurate.

Aspetti gestionali

Il conseguimento della missione è fortemente condizionato non solo dalla presenza di personale numericamente e professionalmente adeguato, ma anche dalla disponibilità di congrui finanziamenti.

Fonti di finanziamento

Dall'indagine empirica è emerso che le principali fonti di finanziamento utilizzate sono:

- 1. la CEI (che assegna un contributo annuo su fondi dell'otto per mille per un valore unitario massimo di € 13.000,00);*
- 2. la bigliettazione;*
- 3. la diocesi.*

Altre fonti sono risultate, a seconda dei casi, le regioni, gli enti locali, le donazioni, le attività commerciali, le fondazioni bancarie e quelle culturali, gli affitti di spazi interni ed esterni. Le prime tre fonti indicate sono quelle più diffuse. Tutti i musei inclusi nel campo di osservazione hanno ricevuto nel tempo il sostegno della CEI; inoltre, quelli a gestione indiretta hanno ottenuto mezzi finanziari dalla bigliettazione (77,78%), dalla diocesi (77,78%) e da donazioni (55,56%); quelli a gestione diretta spesso solo dalla diocesi (nel 71,11%) e dalla bigliettazione (nel 57,78%). Le risorse provenienti da altre fonti sono state presenti in modo diversificato ed in misura ridotta

La dotazione di personale qualificato e l'entità dei finanziamenti sono fattori che favoriscono o frenano lo svolgimento di iniziative.

Un'altra risorsa critica è la disponibilità di informazioni. Nei musei oggetto della ricerca il sistema delle rilevazioni ha sempre per oggetto movimenti monetari e finanziari; invece, la determinazione dei costi è effettuata con metodologie e analiticità adeguate solo da alcuni di essi, come si evince dal seguente prospetto.

Musei che effettuano la determinazione dei costi

Come risulta dall'indagine, più della metà dei musei dichiara di effettuare la determinazione dei costi.

Musei	Valori assoluti	Valori percentuali
a gestione diretta	23	51,11%
a gestione indiretta	9	100,00%

Tuttavia, come mostra il prospetto sottostante, l'imputazione per centri di costo e per attività avviene solo in poche unità. Nella maggior parte delle unità si attua la classificazione per natura; spesso, comunque, i dati di costo sono esposti con estrema sinteticità, fino a risultare quasi inutili per scopi informativi

	gestione diretta	gestione indiretta	Totali
Per centri di costo	5	3	8
Per attività (<i>activity costing</i>)	3	2	5
Per natura (contabilità semplificata)	13	3	16
Effettuano determinazione costi, ma non indicano la modalità	2	1	3
Non effettuano determinazione costi	22	0	22
Totali	45	9	54

La valutazione degli oneri, facilitando quella della sostenibilità economica dell'intera gestione o di specifiche operazioni, costituisce una fonte informativa di rilievo al fine dell'analisi della performance. Tale valutazione è condotta da quasi tutti i musei a gestione indiretta e dai pochi in gestione diretta che effettuano l'imputazione per centri di costo o per attività. Analoga è la situazione che si riscontra circa la verifica della sostenibilità finanziaria, attuata allo scopo di accertare la copertura delle iniziative intraprese e da intraprendere.

In sede di esame della performance, un parametro a cui è riservata particolare attenzione da tutti i musei oggetto di indagine è il pubblico.

Analisi dei visitatori

I questionari hanno mostrato che è molto diffusa l'analisi dei visitatori, i quali sono oggetto, oltre che di conteggio degli ingressi (numero di utenti), condotto dal 94,4% delle istituzioni, anche di valutazioni qualitative (soddisfazione degli utenti) effettuate dal 74,07%. La misurazione quantitativa viene sempre fatta al momento della bigliettazione; al contrario, i sondaggi qualitativi avvengono al termine della visita, prevalentemente attraverso la somministrazione di questionari e l'utilizzo di guest book (ovvero registro delle firme, verbale delle presenze), in alcuni casi tramite l'effettuazione di interviste o la raccolta di opinioni in occasione di colloqui personali oppure sui social media.

L'analisi dei visitatori – attraverso la rilevazione del loro numero e di alcuni caratteri demografici, ampiamente diffusa, e della loro soddisfazione, meno indagata – costituisce per i musei aderenti alla ricerca lo strumento più utilizzato in base al quale valutare la propria performance, ma non solo. Dai questionari emerge che vari sono i parametri impiegati allo scopo di conoscere le attività svolte e l'esito da esse prodotto.

Parametri impiegati nell'analisi della performance

Di fatto, si tratta di indicatori di input e di output e pochi di outcome, i quali, se considerati nel loro insieme, contribuiscono ad offrire una visione più completa dei rapporti fra il museo e i suoi interlocutori e a percepire il valore (sociale, religioso, culturale) per essi creato.

Il seguente prospetto mostra la numerosità dei musei che utilizzano detti parametri.

Parametri	Musei che li misurano
Numero dei visitatori	51
Soddisfazione dei visitatori	40
Numero di attività con le scuole	33
Numero di mostre temporanee	16
Numero di convegni/seminari	8
Presenze sui media locali	18
Interventi di restauro del patrimonio	16
Finanziamenti ricevuti	17

Nelle unità in cui sono presenti, i parametri indicati nel prospetto denotano l'interesse ad una valutazione periodica dell'andamento gestionale per cogliere la continuità e il miglioramento nel perseguimento della missione, nonché la variazione – positiva o negativa – dell'apprezzamento della fiducia dei loro stakeholder.

In sintesi, le informazioni raccolte tramite i questionari testimoniano l'esistenza dell'esame della performance attraverso l'analisi dei costi, la verifica della sostenibilità economica e soprattutto finanziaria, oltre alla determinazione di alcuni indicatori di input e di output; minore è la costruzione di quelli di outcome, che è limitata alla soddisfazione del pubblico. Sono emerse solo alcune tracce di stime dell'impatto, riferite agli effetti prodotti dalle attività svolte e dal valore da esse generato per gli utenti e per la comunità.

Propensione all'accountability

I musei italiani manifestano un'attenzione molto variabile rispetto alla rendicontazione e alla comunicazione dei risultati; la stessa situazione si riscontra anche nell'ambito di quelli ecclesiastici.

Rendicontazione facoltativa nei musei oggetto di indagine

Dall'indagine risulta che taluni musei, non tutti, redigono una relazione sull'attività svolta e la comunicano all'esterno: si tratta per lo più di note o rendiconti integrativi del bilancio.

Inoltre, si constata la predisposizione di un programma di tutte le attività da svolgere o di alcune di esse, spesso per finalità interne o per richiedere un contributo: in questi casi sono compilati piani annuali della futura gestione oppure progetti di specifici eventi.

Infine, si nota che viene redatto un documento consuntivo, sintetico o analitico, di tutte le iniziative realizzate o soltanto di alcune (spesso per quella didattica, quella di valorizzazione, quelle per le quali è stato ottenuto un finanziamento).

Il seguente prospetto riassume le risposte a tre quesiti del questionario inerenti alla rendicontazione facoltativa. Va precisato che, pur coincidendo casualmente, i numeri inseriti in esso non si riferiscono ai medesimi musei, in quanto alcuni redigono solo la relazione previsionale, mentre altri unicamente quella consuntiva.

Come noto, la rendicontazione può essere effettuata obbligatoriamente³⁴, come adempimento, oppure facoltativamente, per fini che possono essere interni (controllare analiticamente l'andamento della gestione e conoscere in dettaglio gli esiti conseguiti) e/o esterni (informare gli interlocutori sulle attività svolte e sui loro risultati). La prima ha per oggetto quasi esclu-

Quesiti	Musei a gestione indiretta			Musei a gestione diretta		
	SI	NO	non risponde	SI	NO	non risponde
10.b. Ai fini della comunicazione all'esterno viene redatta una relazione dell'intera attività svolta?	5	2	2	11	25	9
12. Il Museo redige un documento previsionale (programma/piano/...) riguardante le attività da svolgere ed i risultati attesi?	7	2	-	19	20	6
13. Il Museo redige un documento consuntivo (rapporto/ relazione/...) riguardante le attività svolte coerentemente con la sua missione ed i risultati conseguiti?	7	2	-	19	20	6

³⁴ Per un'analisi più accurata di questo aspetto si rinvia al capitolo 10.

sivamente dati quantitativo-monetari, la seconda comprende informazioni descrittive di aspetti qualitativi delle attività progettate (si tratta essenzialmente di annunci di eventuali mostre, laboratori didattici, programmi educativi dei quali si evidenziano i contenuti e le modalità per la loro fruizione).

In merito alla diffusione di notizie sulla loro gestione, i musei diocesani

Comunicazione				
<i>I questionari mostrano che i musei a gestione indiretta trasmettono sempre i bilanci e le relazioni previsionali e consuntive agli organi istituzionali e solo talvolta a fondazioni, enti pubblici (regione, provincia, comune) e finanziatori. Comportamenti diversi assumono quelli a gestione diretta che redigono i suddetti documenti: la maggioranza li invia al vescovo o alla diocesi, pochi ad altri soggetti, come si evince dal seguente prospetto:</i>				
	Musei a gestione indiretta		Musei a gestione diretta	
	Valori assoluti	Valori percentuali	Valori assoluti	Valori percentuali
Comunicazione agli organi istituzionali	9	100,00%	14	29,17%
Comunicazione ai finanziatori	3	33,33%	3	6,25%
Comunicazione a soggetti pubblici	1	11,11%	4	8,33%
Comunicazione ad altri	1	11,11%	3	6,25%

sono in genere attenti ad adempiere ai propri doveri, ma restii a trasmettere i loro documenti ad altri interlocutori.

* * *

Questa indagine empirica ha restituito informazioni che in parte non risultano investigate in precedenza nella letteratura di riferimento.

Anzitutto, va segnalata la conferma dell'appropriatezza dei requisiti posseduti dai musei ai fini della delimitazione del campo di osservazione. Infatti, i musei che dispongono di più personale e finanziamenti, essendo dotati di una struttura organizzativa e amministrativa, anche se semplificata, hanno dimostrato di essere nelle condizioni, da un lato, di poter dedicare maggiore cura e impegno alla realizzazione di iniziative gestionali e, dall'altro, di avviare una rendicontazione dei risultati conseguiti.

Inoltre, dai questionari è emersa una forte correlazione fra l'assetto istituzionale e la sensibilità ai temi oggetto di studio: i musei a gestione indiretta sono apparsi più motivati e preparati rispetto a quelli a gestione diretta, pur con apprezzabili eccezioni. Nel complesso, alla luce di quanto se-

gnalato, nel contesto esaminato è azzardato cogliere manifestazioni di una cultura di accountability: tale cultura è circoscritta a poche organizzazioni, in tutte le altre è molto debole o addirittura assente.

7.10. Interviste semi-strutturate a musei diocesani italiani (2019)

A due anni dalla somministrazione dei questionari analizzati nel paragrafo precedente sono state effettuate alcune interviste semi-strutturate al personale direttivo di musei diocesani tramite visita diretta, colloqui telefonici e contatti via e-mail. Lo scopo perseguito è stato di colmare alcuni limiti della precedente indagine e di aggiornare al 2019 le informazioni raccolte sui temi oggetto di studio.

Il campo di osservazione in questo caso è stato circoscritto a 9 musei a gestione indiretta e a 8 a gestione diretta³⁵. Per essi è stato verificato presso l'anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici della CEI che avessero mantenuto i requisiti inizialmente definiti (assegnazione del contributo della CEI continuativamente, presenza di dipendenti e/o di liberi professionisti) e, inoltre, che avessero obblighi rendicontativi, adottassero un sistema contabile e trasmettessero i loro report a soggetti esterni: aspetti, questi, ritenuti particolarmente significativi ai fini della ricerca.

Rispetto ai 54 musei che nel 2017 hanno compilato il questionario, le unità contattate nel 2019 sono state 17, pari al 31,48% di quelle che hanno aderito alla prima indagine.

Questa seconda analisi ha inteso raccogliere le risposte ai seguenti quesiti, in prevalenza di natura qualitativa:

- a) quali sono i parametri considerati allo scopo di misurare la performance del museo e quali gli strumenti utilizzati?
- b) per quali fini sono effettuate le rilevazioni dei costi?
- c) la gestione finanziaria e quella economica sono esaminate periodicamente per effettuare la valutazione della sostenibilità?
- d) la rendicontazione dei programmi e dei risultati conseguiti è effettuata? La loro comunicazione è rivolta ai soli organi istituzionali oppure anche ad altri soggetti? Quali di questi ultimi sono informati dal museo sui suoi progetti e, eventualmente, anche sugli esiti ottenuti?

³⁵ L'universo dei musei diocesani nel 2019 ne comprendeva 207 (ci sono state alcune chiusure e poche nuove aperture). Le unità che hanno formulato domanda di finanziamento alla CEI per il 2020 appartenevano a 173 diocesi.

- a) In merito al primo quesito, si constata che i parametri utilizzati per misurare la performance non sono mutati; quelli più ricorrenti erano e continuano ad essere ancora: numero dei visitatori, soddisfazione dei visitatori, numero di attività con le scuole, interventi di restauro del patrimonio, finanziamenti ricevuti.

Nei due anni trascorsi sono sensibilmente aumentate le attività rivolte agli utenti (più mostre, convegni, incontri culturali). Inoltre, molta attenzione è stata riservata ai rapporti con parrocchie, comunità di catechisti, istituzioni culturali e soprattutto con scuole (più progetti didattici per allievi dalle materne alle superiori, più laboratori), da parte di tutti i musei, anche di quelli che nel 2017 avevano con questi interlocutori relazioni sporadiche. Lo dimostrano chiaramente le numerose iniziative proposte per fruitori di varie fasce di età e cultura, talvolta realizzate in collaborazione con altre strutture. Circa queste attività i partecipanti sono sempre invitati a esprimere il loro gradimento e a segnalare pareri e suggerimenti, i quali non risultano in genere trascurati, ma ascoltati e considerati in sede sia decisionale (al momento della programmazione), sia di controllo nella fase attuativa. L'analisi quantitativa dei visitatori continua ad essere svolta da tutte le unità: ognuna effettua il conteggio degli ingressi e alcune rilevano, attraverso la diversità dei biglietti, i caratteri demografici dei visitatori e in taluni casi la provenienza.

Rispetto a quanto emerso nel 2017, vari sono i segnali positivi riscontrati. È stato utilizzato il questionario, là dove prima non lo era, e ampliato il suo contenuto, se già esistente. Inoltre: accanto a quello riguardante la collezione permanente, ne sono stati predisposti altri relativi a eventi speciali o alla verifica dell'impiego di nuove tecnologie; continuano ad persistere i *guest book*; sono ridotti i tempi di lettura e analisi delle notizie fornite da questionari e *guest book*, notizie confluite periodicamente (ogni mese/trimestre) in report analitici; sono effettuate interviste e organizzati incontri più frequenti e curati tra utenti e operatori museali, prima, durante e al termine della visita. Questa indagine ha mostrato che le metodologie adottate per l'analisi del pubblico sono condizionate dal sistema informatico di cui dispone il museo (per la bigliettazione e per l'elaborazione dati) e dalle conoscenze e competenze del suo personale: spesso l'esame si è fermato ad alcuni dati quantitativi. Del resto, le misure e gli indicatori, quali strumenti tecnici, sono conosciuti da pochi operatori museali. Peraltro, viene ricercata, senza però l'utilizzo di alcuna metodologia,

ma sulla base dell'intuito, l'entità non solo degli input e degli output, ma anche di qualche outcome e sporadicamente degli impatti, sui quali si è cominciato ad interrogarsi ultimamente, al fine di stimare l'eventuale valore (culturale, religioso e sociale) generato per la collettività. Di fatto, sono realizzati contatti sempre più numerosi via e-mail e soprattutto sui social media, che hanno introdotto occasioni di comunicazione dialogica. Gli esiti dei sondaggi così effettuati stanno favorendo lo sviluppo di un esame rivolto sia ad individuare l'andamento del pubblico e la sua identità, sia a percepire il suo gradimento, le sue caratteristiche socio-culturali, la crescita del suo livello di conoscenza. Invece continua ad essere scarsamente oggetto di attenzione l'estensione dell'apprezzamento dei visitatori ad altri soggetti o addirittura alla comunità.

In sintesi, dai casi esaminati è emerso l'impegno ad elevare la qualità della visita e dei servizi offerti e, in definitiva, a migliorare la performance. La sua misurazione non è più limitata alla verifica dell'efficienza, effettuata in una prospettiva interna (input/output); ci sono segni di avvio della verifica, in una prospettiva esterna (output/outcome e impatto), anche dell'efficacia, ovvero della capacità di creare e diffondere valore per i singoli fruitori e eventualmente per il territorio di riferimento.

- b) Dal 2017 al 2019 non sono cambiate le modalità di tenuta della contabilità dei costi: i musei a gestione indiretta continuano ad impiegare in prevalenza metodi di analisi più elaborati, mentre i pochi a gestione diretta che la utilizzano seguivano a prediligere procedure semplificate.

L'intervista ha mostrato che ciascuno di essi effettua le suddette analisi per scopo conoscitivo e di controllo. Nel primo caso le informazioni sono finalizzate in sede di programmazione ad orientare le decisioni circa le attività da realizzare. Nel secondo caso l'entità dei costi consuntivi è un parametro impiegato, in fase di verifica, sia nella valutazione dell'economicità della gestione, sia – qualora siano stati rilevati anche i costi preventivi – nella rilevazione di eventuali scostamenti. Va evidenziato che la determinazione dei costi è ancora oggetto di scarsa attenzione da parte dei dirigenti dei musei a gestione diretta: essi spesso la delegano a terzi (prevalentemente all'economista della curia) e si limitano a partecipare annualmente alla redazione dei bilanci.

- c) Anche in merito al terzo quesito non si osservano sostanziali mutamenti intervenuti dopo il 2017: persistono le diversità riscontrate fra i musei a gestione indiretta e quelli a gestione diretta.

I primi, in sede di programmazione, predispongono un piano di fattibilità, di solito annuale, delle attività ordinarie e straordinarie. In questa occasione quasi tutti i musei eseguono un esame accurato di ogni iniziativa sotto il profilo economico, effettuando il riscontro di quelle svolte in passato e formulando la previsione per il futuro; alcuni attuano una verifica economica trimestrale. Le interviste hanno evidenziato che tutti controllano la sostenibilità finanziaria delle loro operazioni di gestione.

Differente è la situazione dei musei a gestione diretta. Solo pochi si sono attivati per esaminare con cura la fattibilità finanziaria delle iniziative e di eventuali acquisti di particolare rilievo (ad es., di nuove tecnologie). La leva che li ha stimolati è stata la ricerca di finanziamenti, soprattutto in particolari situazioni. Talvolta, ciò è accaduto a seguito della sensibile riduzione, rispetto agli anni precedenti, dei mezzi finanziari assegnati da enti pubblici e privati. In altri casi, ciò si è verificato per l'imprevista insufficienza di contributi di terzi già ottenuti dal museo, manifestatasi in corso d'opera nella realizzazione di progetti. I dirigenti dei rimanenti musei contattati continuano a valutare intuitivamente la sostenibilità finanziaria.

- d) Sensibili sono, invece, i mutamenti riscontrati circa la rendicontazione e la comunicazione. L'indagine ha confermato che i documenti redatti obbligatoriamente sono oggetto di comunicazione da parte di tutti i musei intervistati agli organi istituzionali (diocesi, regione, provincia, comune) e ad alcuni finanziatori (banche, fondazioni, donatori, sponsor).

Relativamente alla rendicontazione facoltativa, nei musei contattati si constata sia un crescente dettaglio delle iniziative programmate e di quelle realizzate, sia una diffusa propensione a trasmetterle al loro interno e a specifici interlocutori esterni. In particolare, il calendario e il contenuto degli incontri culturali, delle iniziative didattiche e dei laboratori progettati sono comunicati con assiduità a visitatori e scuole; tuttavia, l'informativa è ancora selettiva e solo pochi la indirizzano a tutti gli stakeholder. Dalle interviste sono però emerse un'espansione della diffusione di notizie rispetto al 2017 e una loro

maggior analiticità in termini qualitativi. Sono aumentati gli strumenti impiegati per la comunicazione e il loro utilizzo è mutato a seconda dell'oggetto da trasmettere. Infatti, i rendiconti finanziari e/o economico-patrimoniali sono unicamente consegnati ai soggetti che ne sono obbligatoriamente destinatari e solo pochissimi musei li pubblicano sul loro sito web. Invece, notizie sugli eventi programmati e su quelli realizzati hanno più ampia divulgazione attraverso le newsletter – che hanno circolazione interna ed esterna all'organizzazione – la stampa, il sito web (rinnovato o in fase di miglioramento), l'inoltro di e-mail, la distribuzione di volantini e manifesti e soprattutto i social media. Inoltre, va segnalato che alcuni musei (anche a gestione diretta) attribuiscono particolare importanza alla comunicazione, curando la redazione del report annuale, del quaderno del museo o di notiziari, oppure realizzando una rete informale di contatti con la cittadinanza e con le istituzioni del territorio.

Le interviste semi-strutturate hanno favorito la raccolta di informazioni che hanno integrato e aggiornato quelle acquisite tramite questionario. In alcuni casi si è trattato di conferme e in altri di situazioni modificate.

Le conferme hanno riguardato aspetti tecnico-amministrativi e valutazioni di natura economica e finanziaria: sia gli uni che le altre richiedono competenze sulle quali in molti musei diocesani non si è ancora investito; di conseguenza, lo scenario osservato non ha subito cambiamenti sostanziali.

Invece le situazioni mutate si riferiscono all'analisi della performance e alla comunicazione. Per ciascuna è stato possibile constatare una significativa crescita avvenuta in soli due anni.

In merito alla prima è stato notato che l'interesse degli operatori museali è passato dalla verifica dell'efficienza alla valutazione dell'efficacia, ricercando, in qualche caso, l'impatto esercitato sulla comunità del territorio. Si tratta di uno sviluppo apprezzabile, anche se registrato in sole 17 unità e non in tutte le 54 incluse nel campo di osservazione dell'indagine tramite questionario. Va osservato che questo cambiamento è avvenuto spontaneamente e non introdotto obbligatoriamente: ciò induce alla ragionevole previsione che, per mimesi, i musei, nei quali l'analisi dell'andamento gestionale si è avvalsa di un quadro integrato di indicatori, possono diventare modelli di riferimento per altre organizzazioni museali.

Riguardo alla comunicazione le motivazioni di una sua evidente crescita nei musei diocesani sono da collegare alla maggiore consapevolezza delle

richieste di informazione da parte degli interlocutori e all'opportunità di utilizzare strumenti più adeguati a conseguire tale obiettivo. Di fatto, sembra che la diffusione di notizie attinenti alle iniziative programmate e ai risultati ottenuti sia stata avvertita come un'esigenza di sopravvivenza in un ambiente ricco di proposte culturali e pertanto sempre più competitivo.

Le considerazioni espresse evidenziano la presenza di una progressiva evoluzione di alcuni musei diocesani, per effetto:

- di operatori che autonomamente assumono comportamenti innovativi, sensibili agli stimoli provenienti dall'evoluzione delle conoscenze teorico-metodologiche e delle buone prassi;
- di altri che, adottando atteggiamenti di apertura, si dimostrano attenti ai cambiamenti in atto e sospinti ad adeguarvisi.

Ciò fa intravedere una propensione alla percezione del "dovere" e della "responsabilità" comunicativa nei confronti degli stakeholder, rivelando un'apertura, ancora però debole, alla cultura dell'*accountability*.

Rimane in una posizione arretrata un consistente gruppo di musei, prevalentemente quelli di dimensioni piccole, la cui direzione si dimostra poco preparata a valutare la situazione esistente e a comunicarne gli esiti utilizzando strumenti adeguati.

7.11. Esperienze dei musei inglesi finanziati dal DCMS (2019) di Ilaria Elisa Vannini

Fra i musei inglesi si è sviluppata da tempo una spiccata attenzione, indotta dalle autorità di governo, verso l'*accountability* e la misurazione della performance. In alcuni di essi è stata e continua ad essere effettuata la rilevazione di informazioni sull'andamento della gestione, allo scopo di supportare la formulazione delle decisioni e di favorire il perseguimento di efficienza ed efficacia. Parallelamente, specifiche unità hanno percepito il dovere e, allo stesso tempo, lo stimolo ad una rendicontazione responsabile a soggetti interni ed esterni, aprendosi ad una cultura dell'*accountability*.

La situazione oggi riscontrabile, in merito alla misurazione della performance, alla sua rendicontazione e comunicazione, è frutto di una graduale evoluzione, scandita da alcuni passaggi di rilievo derivanti da precise disposizioni normative.

Per quanto concerne la rendicontazione e la comunicazione, da anni vari musei inglesi redigono l'*Annual Report and Accounts*.

Tappe evolutive della misurazione della performance nei musei del Regno Unito

Nel 1999 il Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS) predispose il rapporto “Efficiency and Effectiveness of Government-sponsored Museums and Galleries” (<http://www.culture.gov.uk/pdf/main1.pdf>). In esso, allo scopo di selezionare elementi di valutazione dei risultati e delle prestazioni, erano riportati, in forma tabellare, indicatori di efficienza e di efficacia che, per ogni attività museale, suggerivano i principali input, output, outcome, casi di best practice e indicatori di performance da utilizzare.

Nel 2004 fu emanato l’ “Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom” (www.mla.gov.uk), teso ad incoraggiare i musei ad operare in conformità a determinati standard di performance e ad accreditare quelli che li avevano fatti propri. Nello stesso anno l’Arts Council England (ACE) introdusse la valutazione dell’impatto sociale, indicando specifici obiettivi da raggiungere.

La rendicontazione e la comunicazione nei musei del Regno Unito

L’Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom ha reso obbligatorio per i musei “accreditati” la compilazione dell’Annual Report and Accounts, nel quale specificare la propria situazione circa gli standard museali adottati.

Tale documento doveva essere trasmesso agli organi nazionali competenti. Inoltre, da allora, gradualmente nel tempo, le stesse unità hanno cominciato a pubblicarlo sui loro siti web.

L’esperienza maturata tra 1988 e 2009 in merito alla misurazione della performance suggerì agli organi governativi di intervenire nuovamente a regolamentare la materia. Fu così redatto il *Performance Indicator Guidance 2013-2014* (DCMS, 2013), contenente le linee guida per la misurazione degli indicatori di performance richiamate poi nei singoli accordi 2016-2020 siglati con lo stesso Dipartimento dalle 16 istituzioni finanziate.

Pur non essendo di natura ecclesiastica, i suddetti musei sono stati ritenuti interessanti ai fini della ricerca condotta, in quanto, come sopra evidenziato, da tempo hanno maturato esperienze sui temi centrali di questo studio. Le informazioni relative ad essi e al DCMS sono state desunte dai rispettivi siti web e da vari contatti stabiliti via e-mail. Il campo di osservazione di questa indagine comprende il DCMS e i 15 *Sponsored Museums and Galleries* elencati; la *British Library*, parimenti finanziata dal DCMS, è stata esclusa, non essendo un museo. I musei oggetto di esame formano, rispetto all’universo di quelli britannici, un piccolo sottoinsieme che inclu-

de singole unità e alcuni gruppi museali, risultato di accordi di “partenariato”; sono tutti ubicati a Londra, salvo due eccezioni. Sono musei nazionali, svolgono differenti tipologie di attività, dispongono di personale dipendente. L’elemento che li accomuna è il finanziamento che ogni anno ricevono dal DCMS, in misura variabile nel tempo e tra di essi.

Ai fini della ricerca assumono notevole rilevanza i singoli accordi bilaterali, riferiti all’arco temporale 2016-2020, fra musei finanziati e DCMS. Quest’ultimo, utilizzando un unico modello di accordo (*Museum Management Agreement*)³⁶, ha invitato ciascuna organizzazione a sottoscrivere e ad impegnarsi a rispettarlo. Il modello richiede che ognuna dia obbligatoriamente evidenza nel proprio *Annual Report and Accounts* degli indicatori puntualmente definiti, volti ad analizzare la performance di alcuni

Musei inclusi nel campo di osservazione		
Sponsored Museums and Galleries	Tipologia	Sede
<i>British Museum</i>	<i>Museo della storia</i>	<i>Londra</i>
<i>Geffrye Museum</i>	<i>Museo del mobile e della casa</i>	<i>Londra</i>
<i>Horniman Museum</i>	<i>Museo di antropologia, storia naturale e strumenti musicali</i>	<i>Londra</i>
<i>Imperial War Museum*</i>	<i>Museo militare dedicato all’arte della guerra</i>	<i>5 sedi di cui 3 a Londra</i>
<i>National Gallery</i>	<i>Galleria</i>	<i>Londra</i>
<i>National Portrait Gallery</i>	<i>Pinacoteca (raccolta di ritratti)</i>	<i>Londra</i>
<i>Natural History Museum</i>	<i>Museo di storia naturale</i>	<i>Londra</i>
<i>National Museums Liverpool*</i>	<i>Sistema museale comprendente musei e gallerie d’arte</i>	<i>Liverpool</i>
<i>Royal Armouries</i>	<i>Museo delle armi e delle armature</i>	<i>Leeds</i>
<i>Royal Museums Greenwich*</i>	<i>Museo marittimo, Planetario, Residenza reale</i>	<i>Londra</i>
<i>Science Museum Group*</i>	<i>Museo della scienza, dell’industria, della locomozione, dei media</i>	<i>Londra</i>
<i>Sir John Soane’s Museum</i>	<i>Centro espositivo nella casa-studio dell’Arch. John Soane</i>	<i>Londra</i>
<i>Tate Group*</i>	<i>Gallerie d’arte</i>	<i>Londra</i>
<i>V&A</i>	<i>Museo delle arti applicate e decorative e design</i>	<i>Londra</i>
<i>Wallace Collection</i>	<i>Museo con collezioni d’arte</i>	<i>Londra</i>

* Queste realtà sono raggruppamenti di musei, attivi su un medesimo territorio, il cui “partenariato” si è evoluto nel tempo.

³⁶ A titolo di esempio, si veda l’accordo stipulato fra il DCMS e il British Museum (British Museum Management Agreement 2016-2020).

aspetti della gestione e a consentire un confronto continuo dei risultati conseguiti. Questo documento è pubblicato da anni sul sito web di ciascuno dei 15 *Sponsored Museums and Galleries*, che realizzano così una diffusa comunicazione.

Indicatori stabiliti dal Museum Management Agreement

Gli indicatori, precisati nel Museum Management Agreement, che devono essere trasmessi al DCMS, sono inerenti a “access, audience profile, learning/outreach, visitor satisfaction, self-generated income, regional impact”.

Essi sono:

- *No. of visits to the museum*
- *No. of children aged 16 and under attending museum sites*
- *No. of facilitated and self-directed visits to the museum by children under 18 in formal education*
- *No. of instances of children under 18 participating in onsite organised activities*
- *No. of instances of adults aged 18 and over participating in onsite activities at the museum*
- *No. and % of visits by UK adult visitors aged 18 and over from National Statistics–Socio Economic Classification (NS-SEC) groups 5-8*
- *No. and % of visits by UK visitors from an ethnic minority background*
- *No. of unique web visits*
- *% of visitors who would recommend a visit*
- *No. of UK loan venues*
- *No. of loan venues (UK & Overseas)*
- *Self-generated income (admission, trading, fundraising):*
 - *Admission income*
 - *Trading profit*
 - *Total contributed income*
 - *Of which donated objects*
 - *Contributed income as % of baseline GiA (Grant-in-Aid)*

Sulla base dei suddetti indicatori, il DCMS redige ogni anno la relazione *DCMS-Sponsored Museums and Galleries Annual Performance Indicators* (l'ultima pubblicata si riferisce al periodo 2018/2019) contenente l'indicazione e l'elaborazione, talvolta in forma aggregata, degli indicatori richiesti obbligatoriamente. Tale relazione, confrontando le misurazioni di performance effettuate da ogni unità, alimenta il ritorno informativo che ne deriva su un duplice livello: quello di singolo museo, il quale, per attuare un suo miglioramento, è stimolato a perseguire per mimesi i comportamenti di realtà più attive e innovative; quello governativo, interessato a conoscere

l'andamento gestionale per definire le politiche culturali, nonché decidere i contributi da assegnare.

Si constata facilmente che, in adempimento al *Museum Management Agreement*, gli indicatori di cui è richiesta la determinazione sono prevalentemente quelli di input e output, nonché pochi di outcome, rivolti alla stima del gradimento del pubblico³⁷. Tuttavia, è importante segnalare che talune

Esperienza dell'Imperial War Museum

La sua esperienza in ambito di analisi della performance è giunta ad uno stadio avanzato. Gli operatori dell'IWM controllano l'andamento della gestione rilevando con continuità ulteriori indicatori direttamente riferibili agli obiettivi strategici del museo. Con questo spirito sono state definite sia le azioni da promuovere per redigere un report relativo all'impatto economico sul territorio in cui l'istituzione opera, sia la valutazione dell'impatto sociale del museo. Al conseguimento di questi obiettivi è sempre stata finalizzata la formazione del personale. Per misurarne la congruità, viene impiegato il "numero medio di giorni di formazione per dipendente", indicatore che include la partecipazione del personale al "Programma interno di apprendimento e sviluppo". Un altro obiettivo strategico è aumentare la sostenibilità finanziaria per garantire la sopravvivenza a lungo termine dell'organizzazione, mantenendo l'offerta pubblica di livello mondiale. L'efficienza è al centro di questo obiettivo; un parametro chiave di prestazione misurato per rilevarla è la "riduzione del consumo di energia".

istituzioni hanno già aggiunto a quelli obbligatori ulteriori indicatori di outcome e alcuni di impatto.

Va altresì sottolineato che, almeno a partire dal 2004, è stato avviato un programma, finanziato dall'ACE, volto ad indagare gli impatti sociali prodotti dagli interventi museali (AEA, 2005). La valutazione degli impatti sociali, per la cui effettuazione è stata proposta l'adozione del "modello logico", è stata oggetto di continue pressioni e raccomandazioni da parte degli organi governativi, i quali hanno legato all'esito della sua attuazione sia l'accreditamento del museo, sia l'attribuzione di un finanziamento (ACE, 2016). La tendenza ad appurare l'esistenza e la consistenza di impatti sociali è diventata un obiettivo dichiarato per i musei inglesi³⁸. Però, va rilevato

³⁷ Questo obiettivo è diffusamente ricercato: la stessa gratuità di ingresso alla collezione permanente, in vigore dal 2001, è sintomo di grande attenzione alla crescita culturale degli utenti e alla loro soddisfazione.

³⁸ Nel triennio 2012-2015 sono emersi esiti positivi, fra cui: miglioramento della capacità di pianificare, cambiamento organizzativo, potenziamento delle competenze, sviluppo di reti e partenariati (ACE, 2016, p. 5).

che molti di essi ancora impiegano solo indicatori di output e di outcome come *proxy* dell'impatto sociale.

Va inoltre precisato che vari musei, oltre che cercare di approssimare l'impatto sociale, si impegnano anche a verificare la sostenibilità ambientale, inserendo nei loro *Annual Report* informazioni ad essa pertinenti. Tali

Report di sostenibilità ambientale

HM Treasury (Dipartimento governativo del Regno Unito) ha emesso una guida () che contiene i requisiti minimi di un Environmental Sustainability Report, alcune best practice e i principi da adottare nell'elaborazione dei dati. Essa ha la funzione di assistere la redazione di una reportistica ambientale da parte di unità appartenenti al settore pubblico.*

Alcuni dei quindici musei nazionali inglesi, in linea con quanto previsto dalla guida, hanno costruito indicatori quantitativo-monetari e non relativamente a:

- gestione dei rifiuti, per ridurne l'entità e accrescerne il riutilizzo;*
- consumo dell'acqua, considerata una risorsa limitata;*
- emissioni di gas serra e di carbonio, che risultano diminuite a fronte di un aumento del numero dei visitatori per verificare se esistono le condizioni per l'impiego esclusivo di un cogeneratore.*

I suddetti parametri, riportati in tavole che consentono di monitorarne l'andamento negli ultimi tre o cinque anni, contribuiscono all'analisi dell'economicità della gestione del museo.

() pubblicata su: <https://www.gov.uk/government/collections/public-sector-annual-reports-sustainability-reporting-guidance>*

musei, come altre istituzioni operanti in ambito pubblico, da tempo elaborano notizie relative ad interventi da loro effettuati per limitare il degrado dell'ambiente e per tutelare le risorse naturali. Va comunque ricordato che la ricerca condotta da Rodrigue e colleghi nel 2013 (p. 314) ha dimostrato che le suddette informazioni erano state selezionate sulla base di indicazioni governative, come si era verificato a seguito del *Museum Management Agreement*, senza tener conto delle preoccupazioni e istanze sulla salvaguardia dell'ambiente manifestate dagli stakeholder. Questi comportamenti, se, da un lato, segnalano gli effetti positivi conseguiti a seguito di pressioni esercitate da organismi pubblici, dall'altro, evidenziano che in quegli anni le comunicazioni fra museo e suoi interlocutori erano solo unidirezionali e che di fatto non era maturata una cultura di accountability. Nella realtà, i musei inglesi, per continuare a ricevere i finanziamenti ministeriali, hanno inizialmente aderito alle disposizioni governative con spirito semplicemente esecutivo; solo successivamente, alcuni di essi, avendo acquisito competenza, hanno agito assumendo anche scelte suggerite dalla propria sensibili-

tà e da ulteriori stimoli esterni. Certamente determinanti sono stati gli impulsi provenienti dal DCMS e dall'ACE.

Attualmente, il DCMS sta lavorando, in stretta collaborazione con i musei e le gallerie finanziati, ad una revisione degli accordi con essi sottoscritti (DCMS, 2019, p. 2). È in corso una riflessione delle parti interessate in particolare sulla valutazione dell'impatto, affinché, con il concorso di tutti, sia selezionata una nuova griglia di indicatori funzionali ad una misurazione più avanzata della performance, che aggiunga ai tradizionali indicatori, anche altri di outcome e alcuni di impatto.

In sintesi, da un lato si constata che la continua pressione generata dagli indirizzi governativi ha stimolato l'utilizzo di modalità di approssimazione della conoscenza dell'impatto (sociale, di sostenibilità, finanziaria, economica, ambientale), concorrendo ad accrescere la sensibilità alla misurazione della performance. Dall'altro emerge che la diffusione dei social media, i quali, affiancando i tradizionali strumenti di comunicazione, hanno da tempo contribuito alla divulgazione di svariate notizie utili al visitatore anche potenziale e di documentazioni storiche e fotografiche delle opere esposte, attivando il processo di rendicontazione agli stakeholder e di comunicazione talvolta dialogica (Bellucci et al., 2019).

Ad evidenza, i musei accreditati, che hanno spontaneamente deciso di impiegare ulteriori indicatori correlati alle proprie strategie in corso di attuazione, hanno manifestato interesse a ricercare il valore creato per i fruitori e la comunità. Il dialogo da essi attivato con vari stakeholder è sintomo di una cultura di accountability che comincia a svilupparsi, anche se per ora in modo disomogeneo.

* * *

Le analisi empiriche hanno consentito di constatare una differente apertura dei musei ad aspetti di accountability e di performance³⁹.

La verifica della performance, la sua rendicontazione e comunicazione sono presenti in entrambi gli ambiti di osservazione: si nota l'esistenza di una maggiore esperienza maturata in quelli inglesi e del loro crescente impegno per la valutazione dell'impatto, mentre, al riguardo, i musei diocesani italiani sono ancora in una posizione arretrata. Del resto, questi hanno iniziato, solo in tempi recenti, ad analizzare l'andamento della gestione e a trasmetterne i risultati quasi esclusivamente agli enti finanziatori, conformemente a loro esplicite richieste: più queste sono state analitiche, più essi

³⁹ Le evidenze emerse dalle indagini condotte non sono estensibili all'universo dei musei diocesani italiani e a quello dei musei britannici, provenendo da verifiche effettuate su limitati campi di osservazione.

sono stati sollecitati ad ampliare il contenuto informativo della documentazione trasmessa. Nei musei diocesani, che dispongono di adeguate dotazioni di finanziamenti e di personale, è riscontrabile una crescita di attenzione verso gli aspetti indagati; tuttavia, in essi la cultura dell'accountability e della performance non ha ancora raggiunto livelli paragonabili a quelli conseguiti dai musei inglesi.

Volendo constatare il grado di convergenza fra i comportamenti delle organizzazioni museali e le diverse proposte elaborate dalla dottrina economico-aziendale, si osserva che è in corso un'evoluzione che interessa tutti i temi oggetto di studio.

In particolare, si nota che nei musei inglesi, a seguito di una loro pratica ormai pluriennale:

- è presente un confronto, stimolato da fattori interni e da agenti esterni, con l'ambiente e con gli interlocutori in esso attivi;
- si individuano tentativi di adozione di soluzioni avanzate per la misurazione della performance; inoltre, si riscontrano miglioramenti introdotti nella rendicontazione e nella comunicazione;
- è appurata, in merito all'accountability e all'analisi della performance, la compresenza dell'approccio *attivo*, coerentemente con quanto premesso nella parte teorico-metodologica di questo capitolo. In alcuni di quelli inclusi nell'indagine, l'approccio *passivo* si è gradualmente trasformato nell'approccio *attivo*, là dove la comunicazione dialogica ha favorito il coinvolgimento degli interlocutori per rendere questi maggiormente partecipi al processo di creazione di valore ad essi destinato.

Invece nei musei diocesani italiani la valutazione della performance è ancora circoscritta a parametri tradizionali e limitati e comunque non emerge dalla rendicontazione. Valutazione dell'impatto e sistema della performance (sua verifica e sua comunicazione) sono ben lungi dall'essere visti in modo integrato. Inoltre, nei musei diocesani prevale ancora l'approccio *passivo*.

In sintesi, il traguardo raggiunto dai musei diocesani osservati appare ancora lontano da quello suggerito dalle pressioni e sollecitazioni provenienti dagli studi in materia, dalle raccomandazioni istituzionali e da varie esperienze positive in ambito museale; mentre i musei inglesi sono un interessante esempio di un contesto in significativo avanzamento.

Riferimenti Bibliografici

- AAM (2005), *The new accreditation process*, www.aam-us.org.
- AAM (2012), *Standards for Museum Exhibitions and Indicators of Excellence*, <https://static1.squarespace.com/static/58fa260a725e25c4f30020f3/t/58ff73ed3e00bea8e746d4ce/1493136367751/2012+Standards+for+Museum++Exhibitions+and+Indicators+of+Excellence.pdf>.
- Abdul-Rahman A.R., Goddard A. (1998), "An interpretative inquiry of accounting practices in religious organizations", *Financial Accountability & Management*, 14(3), pp. 183-201.
- AEA (2005), *Tyne & Wear Museums, Bristol's Museums, Galleries & Archives. Social Impact Programme Assessment*, http://www.twmuseums.org.uk/about/corporatedocuments/documents/Social_Impact.pdf
- Arts Council England (2016), *Museum Development Impact Evaluation*, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Museums_development_evaluation_Dec_2016.pdf
- Bagnoli L., Megali C. (2011), "Measuring Performance in Social Enterprises", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), pp. 149-165.
- 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.
- Benington J., Moore M. H. (Eds.) (2011), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire and New York.
- Bodo S. (2018), "Fortress Europe, Fortress Heritage"? *Musei e dialogo interculturale in tempi di crisi*, in AMEI, *Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso*, Atti dell'XI Convegno AMEI, Bergamo, 23-24 novembre 2017, Fondazione Adriano Bernareggi, Bergamo, pp. 19-25.
- Bollo A. (2013), Report 3: Measuring Museum Impacts, *The Learning Museum Project*, Centro Stampa Regione Emilia Romagna, Bologna.
- Booth P. (1993), "Accounting in Churches: a research framework and agenda", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(4) 37-67.
- Borgonovi E., Anessi-Pessina E., Bianchi C. (Eds.) (2018), *Introduction*, in Borgonovi E., Anessi-Pessina E., Bianchi C. (Eds.), *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, Springer International Publishing, pp. IX-XVI.
- Bovens M. (2007), "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", *European Law Journal*, 13(4), July, pp. 447-468.
- British Museum Management Agreement 2016-2020, <https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2019-10/British-Museum-management-2016-2020.pdf>.
- Capurro R. (2018), "Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso", *Arte Cristiana*, 904, pp. 76-77.

- Carlin T., Guthrie J. (2003), "Accrual output based budgeting systems in Australia. The rhetoric-reality gap", *Public Management Review*, 5(2), pp. 145-162.
- Cavallini G. (2007), "Le istanze del museo diocesano: natura, finalità, modalità. un modello da seguire anche a Crema?", *Insula Fulcheria*, XXXVII, pp. 239-260.
- Cerquetti M. (2017), *From value assessment to public value creation and measurement in the museum sector. Theoretical approaches and critical issues in a changing world*, in Cerquetti M. (Ed.), *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, EUM, Macerata, pp. 121-147.
- Cicerchia A. (2017), *Assessing the impact of culture on well-being: from indicators to narratives, and back*, in Cerquetti M. (Ed.), *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, EUM, Macerata, pp. 181-195.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004), *Double Bottom Line Project Report: assessing social impact in double bottom line ventures. methods catalog*, <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rosenzweig.pdf>.
- Darby L., Jenkins H. (2006), "Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales", *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), pp.411-431.
- Davies R. (2018), *Representing Theories of Change: A Technical Challenge with Evaluation Consequences*, CEDIL Inception Paper 15, London.
- DCMS (2013), *Performance Indicator Guidance 2013-2014*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477934/Performance_Indicators_Guidance.pdf.
- DCMS (2017), *Strategic Review of DCMS-Sponsored Museums*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/Strategic_review_of_DCMS-sponsored_museums.pdf.
- DCMS (2019), *DCMS-Sponsored Museums and Galleries Annual Performance Indicators 2018/19*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/861070/REVISED_DCMS-Sponsored_Museums_and_Galleries_Performance_Indicators_2018_19_report.pdf.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- DSP-GROEP (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, Netherlands Museums Association, Amsterdam.
- Fleming D. (2015), *The Essence of the Museum. Mission, Values, Vision*, in McCarthy C. (Ed.) *The International Handbooks of Museum Studies: Museum Practice*, vol. 2, John Wiley & Sons, Ltd., Hoboken, New Jersey, pp. 3-25.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield.
- Funnell S., Rogers P. (2011), *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Garlandini A. (2008), *Gli scenari dell'innovazione museale e i musei ecclesiastici*, in Fumagalli Carulli O., Chizzoniti A.G. (a cura di), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 97-146.
- Giordano F., Perrini F. (2017), *La misurazione d'impatto nel contesto carcerario: metodi e strumenti a supporto del management e delle pubbliche amministrazioni*, in Giordano F., Perrini F., Langer D., Pagano L., Siciliano G., *L'impatto del teatro in carcere. Misurazione e cambiamento nel sistema penitenziario*, Egea, Milano, pp. 21-37.
- Giorgi R. (2017), "Il museo luogo di inclusione sociale: quando chi è nel disagio arriva come "ospite d'onore". L'esperienza del Museo dei Cappuccini di Milano", *Arte Cristiana*, 898, pp. 77-80.
- Gray R. (2001), "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?", *Business Ethics: A European Review*, 10(1), pp. 9-15
- Gray R., Brennan A., Malpas J. (2014), "New accounts: Towards a reframing of social accounting", *Accounting Forum*, 38, pp. 258-273.
- Grieco C., Iasevoli G., Michelini L. (2013), "Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio", *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, 91, pp. 61-82.
- Groninger K.R. (2016), "Introduction to Museum Accountability", *The Museum Scholar*, 1(1), pp. 1-15.
- Herrera H. (2018), *Public Policy Design for Climate Change Adaptation: a Dynamic Performance Management Approach to Enhance Resilience*, in Borgonovi E., Anessi-Pessina E., Bianchi C. (Eds.), *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, Springer International Publishing, pp. 425-445.
- Hinna A. (2005), *Gestire e organizzare nel terzo settore. Soggetti, strategie e strumenti*, Carocci, Bari.
- Holden J. (2004), *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*, DEMOS, London, <http://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf>.
- ISTAT (2015), *Indagine sui "Musei e istituzioni similari"*, <http://www.istat.it/it/archivio/musei>.
- Jacobs K., Walker S.P. (2004), "Accounting and accountability in the Iona community", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(3), pp. 361-381.
- Jacobsen J. W. (2016), *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, Boulder, New York, London.
- James C. (2011), *Theory of Change Review: A Report Commissioned by Comic Relief*, Comic Relief, London.
- Kahn R. (2020), "The COVID-19 is prompting many museums to reconsider how they communicate their research to the public", *Elephant in the Lab*, <https://elephantinthelab.org/corona-as-curator-how-museums-are-responding-to-the-pandemic/>.

- Kanter Moss R., Summers V.D. (1987), *Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple constituency approach*. In Powell W.W. (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press, New Haven, pp. 154-166.
- Keevers L., Treleaven L., Sykes C., Darcy M. (2012), "Made to measure: Taming practices with results-based accountability", *Organization studies*, 33(1), pp.97-120.
- Kendall J., Knapp M. (2000), "Measuring the performance of voluntary organizations", *Public Management: an international journal of research and theory*, 2(1), pp. 105-132.
- Laughlin R. (1988), "Accounting in its Social Context: An Analysis of the Accounting Systems of the Church of England", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(2), pp. 19-42.
- Laughlin R. (1990), "A model of financial accountability and the Church of England", *Financial Accountability & Management*, 6(2), pp. 95-114.
- Llopis E., Fidalgo E., Méndez T. (2002), "The 'Hojas de Ganado' of the monastery of Guadalupe, 1597-1784: an accounting instrument for fundamental economic decisions", *Accounting, Business & Financial History*, 12(2), pp. 203-229.
- Maas K., Liket J. (2010), *Social impact management: classification of methods*, www.erim.eur.nl/fileadmin/default/content/erim/research/centres/erasmus_centre_for_strategic_philanthropy/research/publications/social%20impact%20measurement.doc.
- Manetti G., Sibilio B. (2014), *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*, in Sibilio B. (a cura di), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 221-252.
- Marcon G. (2013), *Misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche*, in Perulli A. e Fiorillo L. (a cura di), *Il nuovo diritto del lavoro*, vol. I, *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, parte III, cap. I, Giappichelli, Torino, pp. 247-306.
- Marcon G., Sibilio B. (2015), *L'orientamento dei musei all'accountability: specificità della rendicontazione*, in Sibilio B., Donato F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 116-143.
- Martini P. (2017), "Musei ecclesiastici: quale identità? Potenzialità e criticità a sedici anni dalla Lettera sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici", *Arte Cristiana*, 902, pp. 387-390.
- Matacena A., (2007), *Mission, accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*, in B. Sibilio Parri, (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, pp. 19-33.
- Matarasso F. (1997), *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*, Comedia Publisher, Stroud.
- Mayne J. (2015), "Useful theory of change models", *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(2), pp. 119-142, <http://dx.doi.org/10.3138/cjpe.230>.
- Mayne J. (2017), "Theory of change analysis: Building robust theories of change", *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32(2), pp. 155-173.

- McPhee I. (2005), "Outcomes and outputs: Are we managing better as a result?", *CPA National Public Sector Convention*, 20.
- Menis G. (1994), "Per una museologia specifica del museo diocesano", *Arte Cristiana*, 761, pp. 130-136.
- MLA (Museums Libraries Archives Council), *The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom*, www.mla.gov.uk.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori Electa, Milano.
- Moore M. H. (1995), *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Morse, N. (2018), "Patterns of accountability: an organizational approach to community engagement in museums", *Museum and Society*, 16(2), 171-186.
- Moxham C., Boaden R. (2007), "The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors", *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), pp.826-845.
- OECD (1997), *Toward performance-based accountability. Issues for Discussions*, Public Management Service, <https://www.oecd.org/governance/budgeting/1902720.pdf>.
- Panozzo F. (2002), *Prefazione*, in Power M., *La società dei controlli. Rituali di verifica*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Payer-Langthaler S., Hiebl M. (2013), "Towards a definition of and beyond. A case of Benedictine abbeys", *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), pp.213-233
- Perkins D.C., Fields D. (2010), "Top management team diversity and performance of Christian churches", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5), pp. 825-843.
- Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.
- Petraroia P. (2008), *Valori e funzioni dei musei ecclesiastici: gli odierni strumenti di programmazione e il ruolo delle "risorse umane"*, in Fumagalli Carulli O., Chizzoniti A.G. (a cura di), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 27-45.
- Petrosino S. (2018), *Religiosità, religioni e dialogo interreligioso*, in AMEI, *Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso*, Atti dell'XI Convegno AMEI, Bergamo, 23-24 novembre 2017, Fondazione Adriano Bernareggi, Bergamo, pp. 13-15.
- Pinna G. (2005), *Fondamenti teorici per un museo di storia naturale*, in Pinna G. (a cura di), *Tre idee di museo*, Jaca Book, Milano, pp. 89-161.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (1992), *La formazione dei futuri presbiteri all'attenzione verso i beni culturali della chiesa*, Roma, www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_19921015_futuri-presbiteri_it.html.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano,

- http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html.
- Power M. (2002), *La società dei controlli. Rituali di verifica*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Primerano D. (2016), *I musei ecclesiastici di fronte alla sfida del contemporaneo*, in AMEI, *I musei ecclesiastici di fronte alla sfida del contemporaneo*, Atti del X Convegno AMEI, Palermo-Monreale, 5-7 novembre 2015, Editrice Temi, Trento, pp. 24-31.
- Rajala T., Laihonon H., Vakkuri J. (2018), *Shifting from Output to Outcome Measurement in Public Administration – Arguments Revisited*, in Borgonovi E., Anessi-Pessina E., Bianchi C. (Eds.), *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, Springer International Publishing.
- Reeves M. (2002), *Measuring the economic and social impact of the arts: a review*, The Arts Council of England, London.
- Roberts J. (2009), “No one is perfect: the limits of transparency and an ethic for ‘intelligent’ accountability”, *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), pp. 957-970.
- Rocchi F. (2004), *Missione e scelte strategiche*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Definire la missione e le strategie del museo*, FrancoAngeli, Milano, pp. 23-34.
- 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.
- Rodrigue M., Michel Magnan M., Boulianne E. (2013), “Stakeholders’ influence on environmental strategy and performance indicators: a managerial perspective”, *Management Accounting Research*, 24(4), pp. 301-316.
- Rogers P. (2014), “Theory of change”, *Methodological briefs: impact evaluation*, 2(16).
- Sani M. (2008), *Regno Unito*, in Maresca Compagna A., Sani M., *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d’Europa*, Gangemi ed., Roma, pp. 13-44.
- Santi G. (2016), “I Musei ecclesiastici in Italia”, *L’Industria*, n. 2, aprile-giugno, pp. 289-304.
- Schwaninger M., Klocker J. (2018), *Efficiency Versus Effectiveness in Hospitals: a Dynamic Simulation Approach*, in Borgonovi E., Anessi-Pessina E., Bianchi C. (Eds.), *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, Springer International Publishing, pp. 397-424.
- Scott C.A. (2009), “Exploring the Evidence Base for Museum Value”, *Museum Management and Curatorship*, 24(3), pp. 195-212.
- Scott C.A. (2012), *Exploring the Evidence Base for Museum Value*, http://care-aam.org/documents/vs/Proving_the_Public_Value_of_Museums.ppt.
- Scott C.A. (2013), *Museums and Public Value. Creating Sustainable Futures*, Ashgate, Farnham.
- Simister N. (2015), *Monitoring-and-Evaluation-Planning-Series: Outcomes-Outputs-and-Impact-7*, INTRAC, <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Outputs-outcomes-and-impact.pdf>.

- Simon H. A. (1957), *Models of man; social and rational*, Wiley, New York
- Simon H.A. (1990), *Bounded Rationality*, in Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds), *Utility and Probability. The New Palgrave*, Palgrave Macmillan, London.
- Stein D., Valters C. (2012), “Understanding ‘Theory of Change’”, *International Development: A Review of Existing Knowledge*. JSRP Paper 1, JSRP and The Asia Foundation, London.
- Taplin D. H., Clark H. (2012), *Theory of change basics: A primer on theory of change*, Actknowledge, New York.
- Taplin D. H., Clark H., Collins E., Colby D.C. (2013), *Theory of change technical papers: A series of papers to support development of theories of change based on practice in the field*, ActKnowledge, New York.
- Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici della Conferenza Episcopale Italiana (2017), *Anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici*, www.anagrafebbcc.chiesacattolica.it.
- UNESCO (2014), *Culture for development indicator. Methodology Manual*, https://en.UNESCO.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/CDIS%20Methodology%20Manual_0.pdf.
- Valters C. (2015), *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*, ODI, <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9835.pdf>.
- Van Es M., Guijt I., Vogel I. (2015), *Hivos ToC Guidelines: Theory of Change Thinking in Practice – A Stepwise Approach*, Hivos, The Hague, <http://tinyurl.com/hr53xh2>.
- Verdon T. (2015), “Narrativa e catechesi. Il museo come percorso di fede”, *Arte Cristiana*, 891, pp. 462-468.
- Verdon T. (2018), “Museologia e valori. Il nuovo Museo dell’Opera del Duomo di Firenze”, *Arte Cristiana*, 907, pp. 244-257.
- Vergeront J. (2011), <https://museumnotes.blogspot.com/2011/01/missions-that-matter.html>[07/10/2019 10:48:45]
- Vogel I. (2012a), *Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development*, Review Report DFID, http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf.
- Vogel I. (2012b), ESPA guide to working with Theory of Change for research projects, LTS/ITAD for ESPA, <http://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>.
- W.K. Kellogg Foundation (2004), *Guide W.K Kellogg Foundation logic model development*, WK Kellogg Foundation, Battle Creek.
- Wavell C., Baxter G., Johnson I, Williams D. (2002), *Impact evaluation of museums, archives and libraries: available evidence project*, The Robert Gordon University, Aberdeen.
- Weiss C.H. (1995), *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*, in Connell J., Kubisch A., Schorr L., Weiss C. (Eds.), *New Ap-*

- proaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*, Aspen Institute, New York, pp. 65-92.
- Weiss C.H. (1997), "Theory-based evaluation: Past, present, and future", *New Directions for Evaluation*, 76, pp. 41-55.
- Wells M., Butler B.H., Koke J. (2013), *Interpretive Planning for Museums, Integrating Visitor Perspectives in Decision Making*, Routledge, London and New York.
- Zanchi G. (2016), *L'arte contemporanea come occasione pastorale*, in AMEI, *I musei ecclesiastici di fronte alla sfida del contemporaneo*, Atti del X Convegno AMEI, Palermo-Monreale, 5-7 novembre 2015, Editrice Temi, Trento, pp. 37-41.

Appendice

Conferenza Episcopale Italiana

UFFICIO NAZIONALE
PER I BENI CULTURALI ECCLESIASTICI E L'EDILIZIA DI CULTO

Roma, 29 agosto 2017

Gentile Direttore,

la informo che è stata avviata una ricerca interuniversitaria sulle istituzioni culturali ecclesiastiche a cui partecipano le Università di Bologna, Ferrara, Firenze, Macerata, Milano Bocconi, Parma, Roma LUMSA, Venezia.

In particolare una indagine coordinata dalla Prof.ssa Barbara Sibilio (Università degli Studi di Firenze) riguarda alcuni aspetti attinenti ai sistemi di rilevazione, di rendicontazione e di comunicazione dei musei ecclesiastici.

Mi permetto di inviarle, in allegato, un questionario che verte sui suddetti temi e le sarei grato se potesse compilarlo o farlo compilare.

Il questionario può essere compilato on-line o in formato cartaceo; se si desidera compilarlo on-line può accedere direttamente al link:

<http://sondaggi.univr.it/index.php/294313?lang=it>

Se preferisce utilizzare il formato cartaceo, una volta compilato, può scannerizzarlo ed inviarlo direttamente alla e-mail della Prof.ssa Barbara Sibilio (barbara.sibilio@unifi.it).

Per esigenze operative, è importante che il questionario compilato sia restituito **entro la fine del prossimo mese di settembre**.

Nel ringraziarla per la sua generosa disponibilità, colgo l'occasione per porgerle i più cordiali saluti.



Don Valerio Pennasso
Direttore

QUESTIONARIO INDIRIZZATO AI MUSEI ECCLESIASTICI

Ai sensi dell'articolo 13 del Decreto Legislativo n.196/2003 e ss.mm.e ii., La informiamo che i dati raccolti nel questionario somministrato presso la Vostra struttura verranno trattati per finalità di ricerca scientifica, con modalità cartacee ed informatizzate, e non saranno oggetto di diffusione se non in modo aggregato ed anonimo. La ringraziamo per la sua collaborazione.

Data della rilevazione ____/____/____

DATI IDENTIFICATIVI DEL MUSEO

Denominazione del Museo _____

Indirizzo _____ Località _____

Cap _____ Comune _____ Provincia _____

e-mail _____ Sito web _____

Qual è la sua natura giuridica _____

Chi è il suo ente gestore _____

Si prega di indicare il nome e il numero di telefono di un referente:

Nome e Cognome _____ Telefono _____

PARTE A – Quesiti comuni a tutti i Musei Ecclesiastici

ANALISI DELLA PERFORMANCE

Considerando la misurazione della performance come la modalità con cui l'istituto vuole conoscere la sua attività e si interroga sui risultati che consegue, si prega di rispondere alle seguenti domande:

<p>1. Quali sono i parametri in base ai quali il Museo analizza e valuta l'andamento della propria attività? (sono possibili più risposte)</p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Numero di visitatori<input type="checkbox"/> Soddisfazione dei visitatori<input type="checkbox"/> Numero di attività con le scuole<input type="checkbox"/> Numero di mostre temporanee<input type="checkbox"/> Numero di Convegni/Seminari<input type="checkbox"/> Presenze sui media locali<input type="checkbox"/> Interventi di restauro del patrimonio<input type="checkbox"/> Finanziamenti ricevuti<input type="checkbox"/> Altro: _____ _____
--	---

<p>2. Attraverso quali modalità / strumenti il Museo analizza e valuta i dati in merito alla performance di cui sopra? (Es. Questionari di valutazione, indicatori di performance, etc.)</p> <p>Specificare quali:</p>	<p>(specificare le modalità / strumenti di misurazione della performance):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Quanti sono stati i visitatori del museo nel 2016?</p> <p>3a Attraverso quale strumento di rilevazione è stata ottenuta questa misurazione?</p>	<p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> NON RILEVIAMO IL NUMERO DI VISITATORI</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. Nel mese di giugno 2017, quanti sono stati i dipendenti del Museo?</p> <p>4a Il direttore è:</p> <p>4b I dipendenti sono:</p> <p>4c I dipendenti (diversi dal direttore) che mansioni svolgono?</p>	<p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> NON ABBIAMO DIPENDENTI</p> <p><input type="checkbox"/> DIPENDENTE</p> <p><input type="checkbox"/> VOLONTARIO</p> <p><input type="checkbox"/> A TEMPO PIENO NUMERO _____</p> <p><input type="checkbox"/> A TEMPO PARZIALE NUMERO _____</p> <p><input type="checkbox"/> A PARTITA IVA NUMERO _____</p> <p><input type="checkbox"/> ALTRO (specificare) _____ numero ____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. Nel mese di giugno 2017, quanti sono stati i volontari attivi presso il Museo?</p> <p>5a I volontari (diversi dal direttore) che mansioni svolgono?</p>	<p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> NON ABBIAMO VOLONTARI</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>ANALISI DEI COSTI E DEI FINANZIAMENTI</p>	
<p>6. Quali sono le principali fonti di finanziamento</p>	<p><input type="checkbox"/> Bigliettazione</p>

<p>del Museo?</p>	<input type="checkbox"/> Finanziamenti della Diocesi <input type="checkbox"/> Finanziamenti della CEI <input type="checkbox"/> Finanziamenti pubblici (Regionali) <input type="checkbox"/> Finanziamenti pubblici (Provinciali) <input type="checkbox"/> Finanziamenti pubblici (Comunali) <input type="checkbox"/> Donazioni <input type="checkbox"/> Attività commerciali (punto vendita) <input type="checkbox"/> Altro: _____
<p>7. Quali sono i principali costi del Museo? (indicarli in ordine di rilevanza quantitativa, numerando le caselle)</p> <p>7a. Gli stessi costi sono sostenuti per: (indicarli in ordine di importanza, numerando le caselle)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Classificazione per natura</u></p> <input type="checkbox"/> Personale <input type="checkbox"/> Utenze <input type="checkbox"/> Consulenze tecniche e/o contabili <input type="checkbox"/> Ammortamento immobili e/o attrezzature <input type="checkbox"/> Manutenzione immobili e/o attrezzature <input type="checkbox"/> Servizi esternalizzati <input type="checkbox"/> Materiali di consumo <input type="checkbox"/> Assicurazioni <input type="checkbox"/> Altro: _____ <p style="text-align: center;"><u>Classificazione per destinazione</u></p> <input type="checkbox"/> Attività di catalogazione <input type="checkbox"/> Attività di tutela <input type="checkbox"/> Attività di restauro e conservazione <input type="checkbox"/> Attività di ricerca <input type="checkbox"/> Attività di valorizzazione <input type="checkbox"/> Attività espositive <input type="checkbox"/> Attività didattica <input type="checkbox"/> Attività di bigliettazione <input type="checkbox"/> Attività di custodia <input type="checkbox"/> Attività di pulizia locali <input type="checkbox"/> Altro: _____
<p>8. Il Museo effettua la determinazione dei costi?</p> <p>8a. Se sì, ai fini gestionali effettua la determinazione di costi (d'esercizio)?</p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Preventivi <input type="checkbox"/> Consuntivi <input type="checkbox"/> di entrambi

8b. Se sì, quale metodologia viene utilizzata?	<input type="checkbox"/> Per natura (contabilità semplificata) <input type="checkbox"/> Per destinazione: per attività (activity costing) <input type="checkbox"/> Per destinazione: per centri di costo
--	--

A titolo di chiarimento di alcune espressioni si forniscono le seguenti precisazioni:

Domanda 8:

La classificazione dei costi può avvenire secondo la natura fisico-economica dei fattori produttivi (ad esempio: costo di materiali di consumo, del personale, dell'ammortamento, della cancelleria).

La classificazione può essere effettuata anche per destinazione e cioè:

- a) per attività (insieme di operazioni elementari inscindibili);
- b) per centri di costo (basati sulla struttura organizzativa e coincidenti con una o più unità organizzative).

La classificazione per destinazione prevede preliminarmente la classificazione per natura dei costi relativi alle risorse impiegate o impiegabili e poi l'imputazione dei costi alle attività(*) e/o ai centri di costo(**) (talvolta coincidenti).

(* ad esempio, attività di esposizione permanente, restauro, didattica, amministrativa)

(** ad esempio, direzione generale, direzione amministrativa, direzione marketing e comunicazione).

Ai fini della loro imputazione, i costi vanno distinti in diretti e indiretti.

I primi (costi diretti) sono

- sia quelli sostenuti solo per una attività o per un centro di costo, che sono quindi imputabili per intero alla data attività o al dato centro di costo,
- sia quelli relativi a risorse di cui è possibile misurare oggettivamente il consumo per due o più attività/centri di costo e sono pertanto imputabili moltiplicando la quantità di risorsa consumata per un prezzo unitario fissato.

I secondi (costi indiretti) sono quelli ripartibili fra due o più attività/centri di costo tramite un parametro scelto soggettivamente (ad esempio, ammortamento edificio assegnato alle attività/centri di costo in base ai metri quadrati occupati da ciascuna attività/centro di costo).

Domanda 9:

Contabilità Finanziaria per Cassa: consiste nella rilevazione delle Entrate e delle Uscite monetarie – incassi e pagamenti – avvenute nel corso del periodo amministrativo (1/1/n-31/12/n) senza considerare se l'operazione che le ha originate è avvenuta nello stesso periodo. In questo tipo di contabilità le entrate e le uscite non vengono rilevate nel momento in cui nascono le relative obbligazioni (attive e passive, rispettivamente); ma nel momento in cui tali obbligazioni vengono estinte (con l'incasso per le obbligazioni attive e con il pagamento per quelle passive).

Contabilità Finanziaria per Competenza: consiste nella rilevazione delle Entrate e delle Uscite delle sole operazioni che hanno fatto nascere obbligazioni (attive e passive, rispettivamente) nel corso del periodo amministrativo (1/1/n-31/12/n). In questa contabilità ha rilevanza il momento nel quale sorge il credito o il debito e non il momento nel quale il credito o il debito viene estinto.

Contabilità Economico-Patrimoniale: consiste nella rilevazione delle Entrate e Uscite, dei Costi e dei Ricavi, degli Investimenti (attività) e delle Fonti di finanziamento (passività e patrimonio netto). Tale rilevazione si fonda sulla competenza economica, secondo la quale va tenuto conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento. Alla sua base c'è il principio della correlazione tra costi e ricavi, in forza della quale si stabilisce che l'effetto economico di tutti gli eventi di gestione deve essere attribuito all'esercizio cui compete, e non a quello in cui si manifestano i correlativi incassi o pagamenti.

Per determinare l'esercizio di competenza, occorre tenere presente che:

- i **ricavi** della gestione dell'attività tipica dell'ente devono essere imputati all'esercizio in cui l'operazione relativa è stata perfezionata, ossia:
 - al momento della consegna o spedizione, se si tratta di bene mobile;
 - al momento della stipula dell'atto, se si tratta di immobile;

- al momento della conclusione della prestazione, se si tratta di servizio.
 - i **costi** devono essere imputati nell'esercizio in cui sono stati imputati i correlativi ricavi, in quanto sostenuti per ottenere il loro conseguimento; di conseguenza, i costi rilevati nell'esercizio in chiusura, i cui correlativi ricavi non sono di competenza dello stesso, avranno natura di costi anticipati e pertanto dovranno essere rinviati al futuro esercizio; nel caso in cui non fossero correlabili ad alcun ricavo, andranno invece imputati all'esercizio in cui si manifestano. La contabilità Economico-Patrimoniale fornisce due sintesi fondamentali: il Conto Economico (costi e ricavi) e la Situazione Patrimoniale (attività, passività e patrimonio netto)

RENDICONTAZIONE OBBLIGATORIA	
9. Quale tipo di contabilità adotta il Museo?	<input type="checkbox"/> Finanziaria (per cassa) <input type="checkbox"/> Finanziaria (per competenza) <input type="checkbox"/> Economico-patrimoniale
10. Il Museo ha obblighi rendicontativi?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
10a. Se sì, cosa redige? (sono possibili più risposte)	<input type="checkbox"/> Redige il bilancio di previsione finanziario <input type="checkbox"/> Redige il bilancio consuntivo finanziario <input type="checkbox"/> Redige il bilancio d'esercizio <input type="checkbox"/> Altro _____
10b. Ai fini della comunicazione all'esterno viene redatta una relazione dell'intera attività svolta?	<input type="checkbox"/> SI _____ (specificare il tipo di documento) <input type="checkbox"/> NO
11. I documenti redatti sono inviati a: (sono possibili più risposte)	<input type="checkbox"/> Organi istituzionali (specificare) _____ <input type="checkbox"/> Finanziatori privati <input type="checkbox"/> Esponenti della comunità locale (specificare) _____ <input type="checkbox"/> Soggetti interessati all'attività educativa (specificare) _____ <input type="checkbox"/> Soggetti interessati all'attività di ricerca (specificare) _____ <input type="checkbox"/> Altri Soggetti (specificare) _____

<p>12. Il Museo redige un documento previsionale (programma/piano/..) riguardante le attività da svolgere ed i risultati attesi?</p> <p>12a. Se si, precisare se trattasi di un documento di sintesi riguardante le varie attività oppure soltanto una o alcune di esse.</p> <p>12b . Se si, con quale cadenza temporale?</p>	<p><input type="checkbox"/> SI</p> <p>_____</p> <p>(specificare la denominazione del documento)</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> annuale</p> <p><input type="checkbox"/> pluriennale</p>
<p>13. Il Museo redige un documento consuntivo (rapporto/relazione/...) riguardante le attività svolte coerentemente con la sua missione ed i risultati conseguiti?</p> <p>13a. Se si, precisare se trattasi di un documento di sintesi riguardante le varie attività oppure soltanto una o alcune di esse.</p>	<p><input type="checkbox"/> SI</p> <p>_____</p> <p>(specificare la denominazione del documento)</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA</p>	
<p>14. Il museo ha un direttore?</p> <p>14a. Se si, è di provenienza?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Laica</p> <p><input type="checkbox"/> Ecclesiastica</p>

<p>15. Il direttore del museo è responsabile della parte contabile?</p> <p>15a. Se no, chi ne è responsabile?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <hr/> <p>(specificare)</p>
<p>16. Chi effettua le scritture contabili?</p>	<p><input type="checkbox"/> Contabilità interna (contabile interno)</p> <p><input type="checkbox"/> Contabilità esternalizzata (commercialista)</p> <p><input type="checkbox"/> Contabilità tenuta da diocesi (economo di diocesi)</p>
<p>17. Il museo si avvale di un consulente per la redazione del bilancio di esercizio?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>18. Quante sono le persone che si occupano della contabilità all'interno del museo?</p> <p>18a. Ci sono persone con competenze specifiche (es., diploma di istituto tecnico commerciale, laurea in materie economiche)?</p> <p>18b. Da quanti anni, chi si occupa della contabilità, lavora in questo settore?</p>	<p><input type="checkbox"/> 0</p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> più di 2</p> <p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> 1 (o meno di 1)</p> <p><input type="checkbox"/> 2-5</p> <p><input type="checkbox"/> più di 5</p>
<p>19. Sono presenti sistemi informatici per la contabilità?</p> <p>19a. Se sì, quali?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <hr/> <hr/>
<p>20. Qual è l'ente gestore del Museo?</p>	<p><input type="checkbox"/> Diocesi, parrocchia, istituto religioso, seminario</p> <p><input type="checkbox"/> Fondazione non autonoma</p> <p><input type="checkbox"/> Fondazione autonoma riconosciuta</p> <p><input type="checkbox"/> Altro, specificare _____</p>

PARTE B – Quesiti specifici per musei in gestione diretta (diocesi, parrocchia, istituto religioso, seminario, fondazione non autonoma)

<p><i>Solo chi ha indicato “Diocesi, parrocchia, istituto religioso, seminario” o “Fondazione non autonoma” alla precedente domanda n. 20, è invitato a rispondere ai quesiti da 21 a 29</i></p> <p><i>Invece, chi ha indicato “fondazione autonoma riconosciuta” alla precedente domanda n. 20, è invitato a rispondere ai quesiti da 30 a 37 (PARTE C)</i></p>	
<p>21. E' previsto il pagamento di un biglietto di ingresso?</p> <p>21a. Se si, che tipologia di contabilità viene tenuta ai fini fiscali</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Ordinaria <input type="checkbox"/> Semplificata <input type="checkbox"/> Forfettaria Altro, specificare _____</p>
<p>22. Il patrimonio artistico viene sottoposto a valutazione (attribuzione di valore in termini monetari)?</p> <p>22a. Se si, in quale documento vengono riportati i valori?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>23. Viene redatto il bilancio di esercizio?</p> <p>23a. Se si, chi approva il bilancio?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>24. Chi è destinatario dei dati di bilancio?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>

<p>25. Viene predisposto un bilancio di previsione?</p> <p>25a. Se sì, con quale cadenza temporale?</p> <p>25b. Nel caso si rediga un documento preventivo, a tale documento si associano vincoli autorizzativi?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> annuale</p> <p><input type="checkbox"/> pluriennale</p> <p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>26. Dove vengono rilevati gli investimenti che non fanno parte del patrimonio artistico?</p>	<p><input type="checkbox"/> Inventario specifico del museo</p> <p><input type="checkbox"/> Inventario della diocesi</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)_____</p>
<p>27. Gli investimenti che non sono patrimonio artistico sono regolarmente ammortizzati?</p> <p>27a. Se sì, qual è la fonte delle aliquote scelte in sede di redazione del bilancio?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> criterio civilistico di vita utile del bene</p> <p><input type="checkbox"/> aliquote tributarie</p> <p><input type="checkbox"/> altro (specificare)_____</p>
<p>28. Le erogazioni liberali vengono rilevate:</p>	<p><input type="checkbox"/> tra le entrate/ricavi della diocesi</p> <p><input type="checkbox"/> tra le entrate/ricavi del museo</p> <p><input type="checkbox"/> altro (specificare)_____</p>
<p>29. Vengono fatte all'interno del museo analisi per valutare la sostenibilità finanziaria?</p> <p>29a. Se sì, quali</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

**PARTE C – Quesiti specifici per musei in gestione
indiretta (fondazione autonoma riconosciuta)**

<i>SOLO chi ha indicato “fondazione autonoma riconosciuta” alla domanda n.20 è invitato a rispondere ai quesiti da 30 a 37</i>	
<p>30. Il patrimonio artistico viene sottoposto a valutazione (attribuzione di valore in termini monetari)?</p> <p>30a. Se sì, in quale documento vengono riportati i valori?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <hr/> <hr/>
<p>31. Viene predisposto un bilancio di previsione?</p> <p>31a. Se sì, con quale cadenza temporale?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> annuale</p> <p><input type="checkbox"/> pluriennale</p>
<p>32. Le erogazioni liberali vengono:</p>	<p><input type="checkbox"/> rilevate come ricavi nel bilancio della Fondazione</p> <p><input type="checkbox"/> incassate dalla diocesi e poi trasferite alla Fondazione</p> <p><input type="checkbox"/> altro, specificare _____</p>
<p>33. Gli investimenti sono regolarmente ammortizzati?</p> <p>33a. Se sì, qual è la fonte delle aliquote scelte in sede di redazione del bilancio?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> criterio civilistico di vita utile del bene</p> <p><input type="checkbox"/> aliquote tributarie</p> <p><input type="checkbox"/> altro</p>
<p>34. Qual è il percorso di comunicazione del bilancio all'interno della diocesi?</p>	<hr/> <hr/> <hr/>

35. Chi è destinatario dei dati di bilancio?	<hr/> <hr/> <hr/>
36. Vengono fatte all'interno del museo analisi per valutare la sostenibilità finanziaria? 36a. Se si, quali?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <hr/> <hr/>
37. La diocesi utilizza i dati di bilancio del Museo per inserirli nel proprio rendiconto?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

8. DALLA RENDICONTAZIONE ALLA COMUNICAZIONE DIALOGICA: IL CASO DELLE FABBRICERIE ITALIANE

di Marco Bellucci, Giacomo Manetti e Barbara Sibilio

8.1. L'eterogeneità delle fabbricerie e della loro rendicontazione

Le fabbricerie italiane, come già precisato nel capitolo 1, hanno in comune origini antiche: anche se per alcune sussistono incertezze sulla loro storia, sono in genere legate alla costruzione e al mantenimento di cattedrali o di luoghi sacri di rilevante interesse storico e artistico¹. Sono sorte in luoghi diversi del territorio nazionale e le vicende storiche delle realtà locali in cui si sono insediate hanno condizionato il loro sviluppo, inducendole ad adottare modelli differenti: il loro stesso nome è mutato da una zona all'altra (Greco, 2005, pp. 6-11; Rivella, 2005, p. 5). Anche la natura giuridica è stata diversa fin dalla loro costituzione: infatti, alcune nacquero per influsso associativo, altre sotto forma di fondazioni. La storia di ciascuna va oltre queste distinzioni, in quanto si è formata attraverso percorsi vari ed è approdata ad esiti differenziati: ci sono state fabbricerie laicali e fabbricerie ecclesiastiche, e le une e le altre hanno spesso assunto assetti istituzionali mutevoli nel tempo.

Per completezza, si ricorda la natura sovranazionale del fenomeno fabbricerie: esse risultano diffuse a livello europeo come testimoniato dall'Associazione dei Dombaumeister, Münsterbaumeister und Hüttenmeister².

Come chiarito nel capitolo 2, la disomogeneità della disciplina giuridica delle fabbricerie in Italia fu in parte superata con la legislazione concordataria del 27 maggio 1929, n. 848; da allora queste sono state oggetto di in-

¹ Si cominciò a parlare di fabbricerie durante i pontificati di Papa Simplicio (468-483) e di Papa Gelasio (492-496) (Caron, 1967). Furono essi ad introdurre in ambito giuridico una suddivisione del patrimonio ecclesiastico, amministrato dal vescovo, in quattro parti di cui una, la *quarta fabrica*, fu destinata alla manutenzione della chiesa (Moroni, 1843, p. 253; Greco, 2005, pp. 4-5).

² Si veda www.dombaumeisterev.de.

terventi da parte della legislazione e della giurisprudenza (Giomi, 2005, pp. 55-58; Merusi, 2005; Orsoni, 2005; Rivella, 2005, pp. 6-9).

Ciò nonostante, permane l'eterogeneità delle fabbricerie. Alcune sono persone giuridiche, altre no; i loro statuti confermano che la maggioranza di esse, anche se regolamentate all'interno della legislazione pattizia, hanno lo status di enti di diritto privato, ma vi sono tutt'ora enti ecclesiastici; inoltre, talune, ma non tutte, sono Onlus. Le differenti situazioni hanno inciso direttamente su importanti scelte strategiche formulate nel tempo dai rispettivi organi direttivi.

Un aspetto che risente delle tante diversità che connotano lo scenario tracciato è quello della rendicontazione. Al riguardo, in assenza di schemi formali e di direttive vincolanti, ha prevalso la soggettività, la quale ha generato, in un contesto alquanto frastagliato, l'impiego di disomogenee soluzioni rilevative delle operazioni di gestione delle fabbricerie, ivi comprese quelle dei musei ad esse appartenenti.

Adempimenti rendicontativi obbligatori

Gli adempimenti rendicontativi obbligatori per le fabbricerie, stabiliti già dalla legge del 1929, sono stati confermati dal d.p.r. 13 febbraio 1987, n. 33, modificato dal d.p.r. 1 settembre 1999, n. 337. L'art. 39 del primo d.p.r. cita-to precisa: "1. Il Presidente della fabbriceria trasmette al prefetto entro il 30 novembre dell'anno precedente il bilancio di previsione dell'anno successivo. Inoltre trasmette al prefetto entro il 31 marzo di ciascun anno il conto consuntivo dell'anno precedente. Il bilancio di previsione ed il conto consuntivo, prima dell'invio al prefetto, debbono essere approvati dal consiglio". Questa disposizione è fonte basilare di obbligatorietà valida per tutti gli istituti, a prescindere dalle loro differenze.

Le fabbricerie, che erano diventate Onlus, avevano dovuto rispettare ulteriori disposizioni previste dal d.lgs. n. 460 del 1997. Infatti, avevano dovuto modificare il proprio statuto, in particolare per quanto concerne l'adozione dell'acronimo "ONLUS", le regole di contabilità e il divieto di ripartire utili. Circa gli obblighi rendicontativi, ad esse era richiesto di redigere la situazione finanziaria, economica e patrimoniale, senza però alcuna indicazione ri-guardo al metodo di rilevazione e al sistema contabile da adottare.

È opportuno ricordare che per effetto della riforma del terzo settore (l. 106/2016, d.lgs. 112/2017, d.lgs. 117/2017), ancora in fase di completamento, lo status civile e fiscale delle fabbricerie potrebbe essere rivisto per adeguarlo alla nuova disciplina. La suddetta riforma ha abrogato le disposizioni relative alle Onlus, ha costituito la nuova categoria giuridica unitaria di "ente del terzo settore" e ha istituito il "Registro unico del terzo settore (Runts)", a cui i nuovi enti possono iscriversi se dotati di precisi requisiti.

Questi riguardano una “trasparenza amministrativa più completa possibile, certificata da un controllo pubblico che, nella specie, si aggiungerebbe a quello già previsto dalla normativa concordataria” (Consorti, 2019, p. 74). Le attuali fabbricerie devono valutare la nuova prospettiva, risolvendo vari dubbi sollevati in ordine alla qualificazione soggettiva di enti del terzo settore, in attesa che sia attivato il Runts.

8.2. Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica

Il museologo Dominique Poulot, concordando con quanto affermato da van Mensch (1988), attribuisce alle istituzioni culturali e ai musei in particolare tre funzioni: conservare, studiare, comunicare (Poulot, 2008, pp. 20-28). Focalizzando l’attenzione sull’ultima, si può affermare che ogni istituzione culturale è sempre tesa a realizzare, sia pure con intensità e modalità differenti, una comunicazione culturale, vale a dire a “comunicare cultura a chi è interessato, senza alcun riduzionismo, aiutando chiunque a comprendere un argomento nuovo la cui conoscenza è una meta potenziale” (Vercelloni, 2005, p. 189). Nei musei delle fabbricerie questa comunicazione ha per oggetto beni provenienti dalla cattedrale o da altre fonti, beni spesso non più funzionali a seguito delle innovazioni liturgiche. Poiché queste si legano a mutamenti sociali, oltre che del culto, le fabbricerie comunicano non solo arte e storia della Chiesa, ma anche storia sociale (Appunti di Massimo Montella, 2016).

In realtà, tutti i musei “comunicano”; frequentemente però si limitano solo a “trasmettere notizie” senza che questa azione, forse perché attuata con strumenti non adeguati, mantenga il suo originario significato etimologico di “mettere in comune, rendere partecipi altri soggetti” (Rossi, 2009, pp. 18-20). Comunicazione è condivisione di significati attraverso lo scambio di informazioni che originano un legame – di natura e durata varia – fra coloro che hanno preso parte all’azione comunicativa (Castells, 2009, pp. 54-57). In considerazione di ciò, il museo ha un obiettivo impegnativo da raggiungere: attivare un processo che gli consenta di farsi riconoscere e, quindi, di legittimarsi a seguito della validità delle sue scelte e della capacità di realizzarle rimanendo fedele ai principi ispiratori. In altri termini, deve tendere ad ottenere consenso sia all’interno, rafforzando valori che sappiano aggregare il personale, sia all’esterno, conquistando la fiducia dei suoi interlocutori (Sibilio Parri, 2004, p. 60).

La reputazione di una istituzione culturale dipende particolarmente dalla sua capacità di dimostrare di aver fondato la propria gestione su azioni di

collegamento e di coordinamento con i diversi “attori” direttamente e indirettamente coinvolti nel suo operato e su meccanismi – leali e trasparenti – di comunicazione ai suddetti “attori”. Del resto, l’assunzione di questo atteggiamento è alla base di una corretta accezione di responsabilità sociale e morale la quale rappresenta per il museo, come pure per la fabbriceria, una finalità istituzionale puntualmente enunciata nel suo statuto e dichiarata dalla sua missione (Dawson, Dunn, 2006).

Come precisato nel cap. 3.1, parte I, § 2, visione, missione e valori dei musei ecclesiastici guidano i loro processi operativi verso il conseguimento di obiettivi ad essi coerenti. Una risorsa critica è rappresentata dall’esistenza di un adeguato sistema informativo capace di “rendere conto” al loro pubblico e alla società nel suo complesso degli effetti prodotti dalle iniziative realizzate. È evidente il riferimento all’accountability che dovrebbe sempre più connotare il comportamento delle organizzazioni in oggetto e stimolarle a confrontarsi con i propri interlocutori (Manetti et al., 2018).

A tal fine è rilevante la straordinaria evoluzione di internet e dell’utilizzo che ne possono fare anche i musei e i loro utenti. Nell’arco di poco più di venti anni si è assistito allo sviluppo di un processo che ha rivoluzionato il web: dalla fase del “web 1.0” si è passati a quella del “web 2.0” e si sta già andando oltre la sua affermazione (O’Reilly, 2005; O’Reilly, Butelle, 2009, Solima, 2012, pp. 29-31).

Si è trattato di un profondo cambiamento non solo delle modalità di interazione e condivisione nonché delle attitudini dell’utenza ad avvalersi di strumenti innovativi, ma anche dell’opportunità di introdurre nuovi apparati tecnologico-contenutistici. Di conseguenza, si sono sviluppate comunicazione e interazione fra gli utenti e al messaggio iniziale si sono susseguiti e se ne continuano a sovrapporre altri che in definitiva danno vita sulla rete ad un dialogo a più voci (Fuchs, 2008). Nella fase 2.0 – con riferimento specifico al patrimonio culturale custodito dalle fabbricerie – il web si prospetta come “realtà aumentata”, che può offrire nuove modalità per la fruizione dei beni che lo compongono o dimostrarsi utile veicolo del contenuto informativo proprio di ciascuno di essi, oppure ancora strumento di crescita di opportunità relazionali e/o commerciali.

Nell’ambito delle fabbricerie si è assistito alla creazione di nuovi siti quale esito non tanto delle capacità e creatività di colui o coloro che li hanno generati, quanto piuttosto della richiesta di informazioni da parte dell’utenza, che non si aspetta più solo di “consumare” notizie sul web, ma di interagire attivamente e liberamente con esse. Si è affermato il contributo offerto dagli utenti alla generazione dei contenuti dei siti (*user generated*

content) nelle varie modalità (testo, immagini, audio, video) il quale ha favorito la nascita dei *social media* (Brown, 2010; Kaplan, Haenlein, 2010).

La diffusione dell'utilizzo di questi ultimi è la risposta sia ad un bisogno sociale di relazione, sia soprattutto alla necessità di condivisione: ogni persona, attraverso la rete, può scoprire la possibilità di trasmettere ad altri i propri pensieri, interessi, esperienze. In generale, nei musei come nelle fabbricere si può verificare una crescita della comunità di utenti alla quale chiunque può aggregarsi e offrire il proprio contributo. Nello specifico, in alcune fabbricere il ricorso ai *social media* e altri strumenti online di coinvolgimento è presente, seppur declinato con cautela in virtù del particolare quadro istituzionale, religioso e culturale in cui esse operano.

Alla luce di quanto esposto, la domanda di ricerca di questo contributo, di natura esplorativa, è se e in quale misura le fabbricere attuino una comunicazione interattiva con gli stakeholder. Supponendo che esista un gap nella letteratura specialistica sull'efficacia di comportamenti improntati all'*accountability* nella risoluzione dei conflitti e nella negoziazione delle decisioni, il presente lavoro ambisce ad apportare un contributo, identificando quali strumenti siano concretamente utilizzati dalle fabbricere per il coinvolgimento degli interlocutori e verificando se la gamma di strumenti adottati configuri o meno un modello di rendicontazione dialogica.

8.3. Quadro teorico di riferimento

L'elevato numero di organizzazioni – con o senza finalità di lucro – che producono e pubblicano volontariamente, specialmente via web, rendiconti di tipo non economico-finanziario è riconducibile alla necessità di semplificare l'accesso degli stakeholder a informazioni di carattere sociale e ambientale per i fini decisionali (Clarkson et al., 2011; Guziana, Dobers, 2013; Thorne et al., 2014). I principi di significatività e rilevanza della rendicontazione sociale suggeriscono che dovrebbero essere gli interlocutori, invece che gli organi direttivi come tradizionalmente accade, a determinare quali notizie e dati (e con quale livello di dettaglio) inserire all'interno dei rendiconti annuali (Gray, 2000, pp. 249-250) e della comunicazione online, attraverso il coinvolgimento diretto, il dialogo e la responsabilizzazione reciproca (Andriof et al., 2002; Manetti, 2011; Prado-Lorenzo et al., 2009).

Nell'ottica di un efficace coinvolgimento, quindi, i rapporti fra stakeholder e organizzazione si basano sui principi di reciprocità, interdipendenza e potere (Andriof, Waddock, 2002, p.19), in un contesto di un sistema di comunicazione dialogica (Rowley, 1997; Bellucci, Manetti, 2017; 2018;

Bellucci et al., 2019). Ciò è particolarmente importante nel contesto delle istituzioni culturali, laddove è necessario non soltanto conservare e arricchire il patrimonio, ma anche valorizzarlo e trasmettere conoscenze ed esperienze culturali.

La principale caratteristica del coinvolgimento degli stakeholder, pertanto, non è il mero contemperamento delle loro aspettative per “mitigare” o gestire i diversi interessi, bensì la creazione di una rete di responsabilità reciproche (Andriof et al., 2002; Belal, 2002; Steurer et al, 2005). Non a caso, linee guida riconosciute a livello internazionale per la rendicontazione di sostenibilità prevedono lo *stakeholder engagement* quale passaggio chiave per fornire ai destinatari finali un’informazione completa ed utile per formulare scelte (AccountAbility, 2011; Global Reporting Initiative, 2013a). In questo senso, il bilancio sociale, o di sostenibilità, dovrebbe soprattutto comunicare informazioni utili e significative agli stakeholder per aiutarli nei loro processi decisionali (Global Reporting Initiative, 2013b).

Sicuramente le questioni della qualità della rendicontazione e del correlato coinvolgimento degli stakeholder nei processi rendicontativi sono stati spesso associati al tema emergente della contabilità dialogica (*dialogic accounting*), una forma di *critical accounting* che tenta di creare spazi e opportunità per gli stakeholder le cui aspettative o opinioni sono ignorate nella prassi (Brown, Dillard, 2015; Dillard, Ruchala, 2005).

Thomson e Bebbington (2004 e 2005) affermano che i sistemi di comunicazione e rendicontazione dialogici dovrebbero consentire un miglioramento della reportistica periodica di natura non economico-finanziaria, poiché sensibilizzano al confronto continuo su temi quali la (in)sostenibilità del sistema economico attuale al fine di migliorare i processi decisionali e pianificare un futuro più sostenibile per il pianeta (Bebbington et al., 2007; Contraffatto et al., 2015; Dillard, Roslender, 2011; Gray, 2010; Gray et al., 2014; Lehman, 2001, 2002).

Con riferimento alle fabbricerie e, più in generale, alle istituzioni preposte alla conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, i sistemi di comunicazione e rendicontazione dialogici potrebbero offrire l’opportunità di ripensare la propria visione, missione e i propri valori, ridefinire le strategie e le politiche interne, riprogrammare le attività da svolgere concretamente sulla base delle opinioni e dei desideri degli stakeholder (Lombardi, 2016). Freire (2005) afferma che le “codificazioni dialogiche” non sono solo rappresentazioni della vita della comunità, ma anche di strutture sociali e “linguaggi meditati” che condizionano la gestione quotidiana di qualsivoglia organizzazione. Le interazioni dialogiche, quindi, fornisco-

no importanti “rappresentazioni concrete delle situazioni esistenziali” delle comunità in cui le organizzazioni operano (Freire, 2005, p.105).

Rientrano nelle prassi di comunicazione e rendicontazione dialogiche anche gli utilizzi di materiale come immagini, fotografie, opere artistiche e altri tipi di raffigurazioni. Brown e Dillard (2014) hanno proposto molteplici approcci di comunicazione e rendicontazione dialogiche che meritano di essere prese in considerazione, tra cui “scenario workshops, deliberative mapping, multi-criteria analysis, open space technologies, Q methodology, and dissensus conferences”. Gli autori sostengono che questi approcci “combine stakeholder assessments with specialist appraisals in ways that emphasize diversity, contestability and social learning; highlighting the divergent ways in which issues can be framed as a basis for debate” (Brown, Dillard, 2015, p. 974).

Sostenendo l’impegno degli stakeholder e la partecipazione della comunità, i sistemi di comunicazione dialogica mirano a creare un’arena pubblica in cui tutti i soggetti interessati possano esprimere opinioni e punti di vista diversi. La loro presenza, siano essi convergenti o divergenti, consente di raccogliere informazioni da tenere in considerazione per l’elaborazione delle decisioni. L’assenza di consenso o la presenza di un dissenso esplicito, in merito ai diversi temi che attengono alle attività di un’organizzazione e ai loro impatti, possono essere intese, in una prospettiva “agonistica”, come stimolo al cambiamento e al miglioramento continuo (Brown, 2009, 330, Dillard, Roslender, 2011; Dillard, Yuthas, 2013).

In istituzioni culturali particolarmente attente alla conservazione del patrimonio e ispirate da valori religiosi, l’apertura di un dialogo con le parti interessate rappresenta sia un elemento connaturato alla missione e ai valori dell’organizzazione, sia una sfida per il cambiamento e il miglioramento. Infatti, il dialogo continuo fornisce la possibilità di comprendere meglio le differenze fra i vari punti di vista, enfatizzando al contempo le basi comuni del dibattito (Stirling, 2008). La partecipazione, la discussione e la comparazione delle idee stimolano “critical reflection on taken for granted understandings and practices, opening the way for transformative change of individuals, groups, organizations and institutions” (Brown, Dillard, 2015, p. 966).

È importante sottolineare che la comunicazione e la rendicontazione dialogiche possono essere impostate e gestite al fine di raggiungere due obiettivi fra loro alternativi:

1. un consenso deliberativo e generale (Power, Laughlin, 1996; Laughlin, 1987, 2007) basato su un grado ottimale di intesa dialogica (Habermas, 1984, 1987, 1989) e su una arena discorsiva che ospiti il dibattito, la de-

liberazione, l'accordo e l'azione dei cittadini (Villa, 1992, p. 712; Dahlberg, 2005);

2. una raccolta di visioni divergenti in una prospettiva agonistica, evidenziando i differenti punti vista e la necessità di un impegno dei vari attori nei diversi contesti decisionali (Gray, 2002; O'Dwyer, 2005; Brown, Dillard, 2013a e 2013b).

È quindi interessante notare come i sistemi dialogici non siano necessariamente volti al raggiungimento di un consenso in ottica deliberativa, ma possano al contrario limitarsi a raccogliere le opinioni che emergono dalla comunità degli stakeholder nell'ottica di stimolare il dibattito, il cambiamento e, in definitiva, il miglioramento continuo. Brown (2009) e Mouffe (1995, 2000, 2005, 2013) parlano a tale proposito di "pluralismo o democrazia agonistici", riferendosi alla valorizzazione delle mutevoli posizioni e sottolineando le opportunità (positive e negative) legate alle tensioni e ai conflitti tra i diversi gruppi di stakeholder.

Lo scopo principale della comunicazione dialogica dovrebbe essere la valorizzazione (e in qualche modo il superamento) delle differenze fra le controparti grazie al dialogo e al confronto. Al contempo, però, i sistemi di comunicazione e rendicontazione dialogici possono mettere in evidenza il cosiddetto "paradosso del pluralismo", ossia la creazione di barriere o comunque di nette differenziazioni tra le opinioni e gli interessi espressi dagli attori sociali. Ogni processo dialogico ben bilanciato dovrebbe idealmente contribuire ad impostare correttamente qualsiasi azione di coinvolgimento degli stakeholder (Vinnari, Dillard, 2016), migliorando il processo decisionale.

L'approccio monologico, invece, si basa sull'ipotesi che si possa individuare una categoria di stakeholder privilegiata (ad esempio, i visitatori nel caso delle fabbricere) verso la quale indirizzare la gestione aziendale. Come afferma Brown (2009), negli approcci monologici "the 'facts speaking for themselves'" (p. 316). Le pratiche di comunicazione dialogica, al contrario, rifiutano sia l'idea di rivolgersi ad una categoria di stakeholder privilegiata, sia la possibilità di determinare una modalità di "narrazione" universale. Oltre al pluralismo e alla differenziazione dell'informativa, un altro valore essenziale degli approcci dialogici è il forte orientamento verso le tematiche dei diritti civili, dell'uguaglianza e dell'ambiente con l'esplicita finalità di dotare il pianeta di un futuro più sostenibile (Bebington et al., 2007; Contraffatto et al., 2015; Dillard, Roslender, 2011; Gray, 2010; Gray et al., 2014; Lehman, 2001, 2002; Bellucci et al., 2019).

Va precisato che la letteratura citata non è riferita esplicitamente alle istituzioni afferenti al settore culturale, ma le sue argomentazioni sono e-

stendibili ai musei – ecclesiastici e non – e alle fabbricerie. Con particolare riferimento a questo contesto, come del resto per tutte le organizzazioni con finalità ideale, la comunicazione mediata dal computer (CMC) riveste un ruolo di assoluto rilievo. Essa, infatti, può consentire, a determinate condizioni, di costituire una “agorà” virtuale attraverso l’utilizzo di una rete fluida dove i singoli soggetti, tramite il loro apporto originale e spontaneo, possono contribuire al dibattito pubblico su temi di interesse generale o specifico, fornendo un meccanismo innovativo di mobilitazione sociale (Langman, 2005, p. 46).

È tuttavia necessario evidenziare che la CMC presenta alcuni limiti per il coinvolgimento degli interlocutori dell’organizzazione all’interno di un dibattito pubblico sia in ottica deliberativa, sia in ottica agonista (Dahlberg, 2001; Manetti et al., 2016). Con riferimento alle istituzioni museali, Capriotti e Pardo Kuklinski (2012) evidenziano il ruolo del web 2.0 nel supportare e stimolare la comunicazione dialogica fra i musei e il loro pubblico. Attraverso questi strumenti di comunicazione dialogica, la relazione fra il pubblico e l’istituzione museale tende a cambiare verso una maggiore interazione e collaborazione fra le parti. Inoltre, le deliberazioni online risultano sicuramente meno costose e consentono di coinvolgere, almeno potenzialmente, un numero decisamente più ampio di partecipanti superando distanze geografiche.

Si consideri, tuttavia, che il web, e in particolare le piattaforme interattive come i social media, possono essere utilizzati da ogni azienda, e quindi anche da musei e fabbricerie, per dare voce ai propri stakeholder senza che le loro opinioni incidano sul processo decisionale interno. Vi è il rischio, infatti, che gli interlocutori comunichino le loro aspettative ed i loro interessi senza acquisire un ruolo determinante nei processi decisionali. In tal senso, l’interazione online attraverso gli strumenti del web 2.0 può dare l’illusoria impressione che le opinioni espresse da vari soggetti possano condizionare i contenuti dei sistemi comunicativi e decisionali, quando, in realtà, potrebbero non influenzare affatto le politiche e le prassi aziendali. Ciò avviene, in particolare, quando i social media sono utilizzati in ottica prevalentemente monologica e unidirezionale invece che dialogica (Capriotti, Losada, 2018; Capriotti et al., 2016).

8.4. Il campo di osservazione e i metodi di raccolta dati

L’universo delle fabbricerie italiane è risultato composto al 30 maggio 2018 da 24 unità, tutte registrate presso il Dipartimento per le Libertà Civili

e l'Immigrazione, Direzione Centrale degli Affari dei Culti istituito nell'ambito del Ministero degli Interni (tavola 8.1). Gli istituti in oggetto sono stati invitati ad iscriversi all'Associazione delle Fabbricerie d'Italia, la quale riunisce gli enti impegnati sul territorio nazionale nella gestione delle Cattedrali, dei monumenti e musei annessi.

Tav. 8.1. L'universo delle fabbricerie italiane

Prov.	Comune	Denominazione
AR	Cortona	Fabbriceria detta Opere Riunite del Duomo e della Chiesa Monumentale di S. Maria Nuova
FI	Firenze	Fabbriceria "Opera di Santa Croce"
FI	Impruneta	Fabbriceria della Chiesa Monumentale di S. Maria all'Impruneta
FI	Firenze	Fabbriceria di S. Maria del Fiore – Opera del Duomo di Firenze -
FI	Tavarnelle Val di Pesa Fraz. S. Donato al Poggio	Fabbriceria detta "Opera di S. Maria delle Grazie di Pietracupa"
FI	Firenze	Opera Mediceo Laurenziana
GE	Genova	Fabbriceria della Parrocchia di S. Maria Assunta di Carignano
MI	Milano	Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano
NA	Napoli	Cappella del Tesoro di San Gennaro
PA	Monreale	Fabbriceria detta "Maramma di Monreale"
PA	Palermo	Fabbriceria detta "Maramma di Palermo"
PD	Padova	Veneranda Arca di S. Antonio in Padova
PG	Todi	Fabbriceria Sagrestia della Concattedrale di Todi
PI	Pisa	Opera della Primaziale Pisana
PO	Prato	Fabbriceria detta Opera del Duomo di Prato della Chiesa Cattedrale Monumentale di S. Stefano
PR	Parma	Fabbriceria della Basilica Cattedrale di Parma
PV	Pavia	Fabbriceria della Chiesa Cattedrale Monumentale di S. Stefano Martire
SI	Chiusi	Fabbriceria Opera Laicale della Cattedrale di Chiusi
SI	Pienza	Fabbriceria della Chiesa Cattedrale di Pienza
SI	Siena	Fabbriceria del Duomo di Siena denominata Opera della Metropolitana
SI	Montepulciano	Fabbriceria detta Opere Ecclesiastiche di Montepulciano
TR	Orvieto	Fabbriceria "Opera di S. Maria della Stella" ossia "Opera del Duomo di Orvieto"
UD	Venezzone	Fabbriceria del Duomo di Venezzone
VE	Venezia	Procuratoria di S. Marco

Il campo di osservazione di questa ricerca comprende le fabbricerie socie della suddetta Associazione: al 30 maggio 2018 le unità iscritte erano

17 (le stesse del 2016 e del 2017), concentrate in alcune regioni pastorali (tavola 8.2).

Tav. 8.2. *Campo di osservazione*

Soci dell'Associazione delle Fabbricerie d'Italia	Distribuzione per Regione Pastorale
1 Chiusi	Toscana
2 Firenze S. Croce	Toscana
3 Firenze S. Lorenzo	Toscana
4 Firenze S. M. Fiore	Toscana
5 Genova	Liguria
6 Milano	Lombardia
7 Monreale	Sicilia
8 Montepulciano	Toscana
9 Orvieto	Umbria
10 Parma	Emilia-Romagna
11 Pavia	Lombardia
12 Pienza	Toscana
13 Pisa	Toscana
14 Prato	Toscana
15 Siena	Toscana
16 Todi	Umbria
17 Venezia	Triveneto

Il presente studio ha natura esplorativa e qualitativa. Alle fabbricerie iscritte all'Associazione è stato somministrato il questionario riportato in appendice, composto da domande chiuse e aperte (Bryman, Bell, 2015). Tale questionario è stato predisposto accogliendo i suggerimenti di 8 unità (tutte incluse nel campo di osservazione) che in precedenza avevano partecipato ad un'intervista semi-strutturata, fornendo informazioni sui temi oggetto di indagine. Il questionario definitivo, validato sulla base dei risultati delle otto interviste semi-strutturate e dei riscontri di almeno due accademici esperti del tema (Bryman, Bell, 2015), esterni al gruppo di ricerca, è stato inviato nel mese di luglio 2017 e le risposte sono pervenute entro il 30 settembre 2017. Lo hanno restituito compilato 10 unità, di cui 8 erano quelle inizialmente intervistate. In particolare, al fine di recepire informazioni accurate e rilevanti, il questionario è stato compilato dalla persona, o dall'ufficio, responsabile dei processi di rendicontazione della fabbrica, con il supporto dei responsabili della comunicazione. In sintesi, le fabbricere che hanno aderito alla ricerca sono il 42% dell'universo e il 59% del campo di osservazione: esse sono distribuite fra le regioni pastorali come risulta dalla tavola 8.3.

Tav. 8.3. Fabbricerie aderenti alla ricerca e regione pastorale di appartenenza

	Fabbricerie aderenti alla ricerca	Distribuzione per Regione Pastorale
1	Firenze S. Croce	Toscana
2	Firenze S. Lorenzo	Toscana
3	Firenze S. M. Fiore	Toscana
4	Milano	Lombardia
5	Montepulciano	Toscana
6	Parma	Emilia-Romagna
7	Pavia	Lombardia
8	Pisa	Toscana
9	Siena	Toscana
10	Venezia	Triveneto

8.5. Risultati dell'indagine empirica

In questa sezione si fornisce un resoconto delle informazioni raccolte tramite i questionari somministrati alle fabbricerie oggetto di analisi. L'indagine ha inizialmente raccolto alcuni dati descrittivi su dipendenti e visitatori; si è poi soffermata sulle fonti di finanziamento e sulla mappatura degli stakeholder; infine, ha approfondito l'utilizzo di modalità dialogiche di comunicazione e l'impiego presente e prospettico dei social media, quale forma di interazione con i portatori di interessi. Per motivi di riservatezza non sono indicate le risposte delle singole unità, ma solo notizie in forma aggregata, con eccezione di alcuni commenti anonimi.

Tav. 8.4a. Distribuzione del numero di fabbricerie per classi di dipendenti (dati anno 2016)

classi di dipendenti	numero di fabbricerie
non dichiarato	-
0	2
1-10	2
11-50	2
51-100	1
101-150	2
151-200	1
totale dipendenti	561
Media	56,1
Mediana	33

Come risulta dalla tavola 8.4a, quattro fabbricerie da sole accolgono un consistente numero di dipendenti, mentre alcune non ne hanno o si avval-

gono di un unico collaboratore, avendo esternalizzato la maggior parte dei servizi.

Tav. 8.4b. Distribuzione del numero di fabbricerie per classi di visitatori (dati anno 2016)

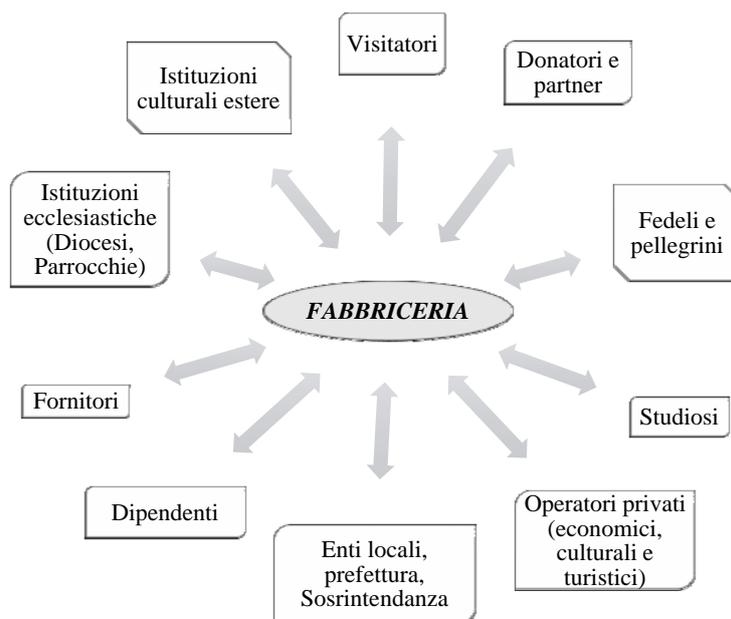
classi di visitatori	numero di fabbricerie
non dichiarato	2
0	-
1-100.000	-
100.001-500.000	3
500.001-1.000.000	1
1.000.001-2.000.000	1
2.000.001-3.000.000	-
3.000.001-4.000.000	1
4.000.001-5.000.000	1
5.000.001-6.000.000	1
totale visitatori	16,713,138
Media	2,089,141
Mediana	1,049,071

La tavola 8.4b riporta la distribuzione del numero di fabbricerie per classi di fruitori annui: risulta evidente una sensibile varianza. Si segnala la coincidenza fra le fabbricerie con maggiori addetti e quelle con un pubblico più elevato; queste ultime sono anche quelle che dispongono di risorse più cospicue, dato che la principale fonte di finanziamento è rappresentata dalla bigliettazione e dai proventi dei servizi offerti. Altri introiti derivano da locazioni di immobili e, in misura minoritaria, da contributi delle diocesi, da campagne di raccolta fondi (es. “Adotta una Guglia. Scolpisci il tuo nome nella Storia”), da sponsorizzazioni e da fondi elargiti da enti locali e nazionali.

Dall’analisi delle risposte ai questionari è stato possibile costruire una mappa dei principali portatori di interesse (tavola 8.5), validata dai rispondenti. Gli stakeholder più ricorrenti e attivi sono: le sovrintendenze, le istituzioni ecclesiastiche (vescovato, diocesi e parrocchie), i visitatori, i fedeli e gli enti locali.

Tramite il questionario è stata indagata la propensione dei dirigenti delle fabbricerie al coinvolgimento degli interlocutori (*stakeholder engagement*), quale processo necessario al fine di rivedere e reimpostare la strategia istituzionale e comunicativa, il grado con cui le opinioni degli stakeholder possono influenzare il parere degli organi di governo nel prendere le proprie decisioni e le modalità pratiche di coinvolgimento, se attuato.

Tav. 8.5. Mappa dei principali portatori di interessi di una fabbrica italiana



Dalle risposte ottenute sono stati individuati tre diversi atteggiamenti.

Un primo atteggiamento è connotato dalla consapevolezza, da un lato, della necessità di una comunicazione orientata a tutti gli interlocutori, ma dall'altro, della scarsità di risorse e di adeguati strumenti a disposizione: pertanto, il coinvolgimento avviene tramite incontri e riunioni con solo un selezionato gruppo di portatori di interesse, in particolare quelli religiosi e istituzionali.

Un secondo atteggiamento manifesta l'assenza di attività di coinvolgimento degli stakeholder e non prevede quindi particolari modalità formalizzate di raccolta dei loro riscontri.

Invece, il terzo mostra un'attività intensa di coinvolgimento degli stessi, che, oltre a prevedere riunioni e incontri con interlocutori istituzionali e religiosi, arriva ad includere forme online di inclusione dei portatori di interesse e analisi dei riscontri sui social media. In proposito, nella risposta

dell'Opera del Duomo di Milano si può cogliere il suo stretto e storico rapporto con i cittadini (<https://adottaunaguglia.duomomilano.it/>).

Tra le unità partecipanti all'analisi, sei fabbricerie su dieci dichiarano di non utilizzare social media oppure di utilizzarli in forma molto limitata o saltuaria, per comunicare con i propri visitatori e gli altri interlocutori. Alcune di esse stanno però valutando l'adozione di una nuova strategia e un rafforzamento dei canali di interazione con soggetti esterni. Le restanti 4 fabbricerie impiegano già social media (in ordine di maggiore utilizzo: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, Pinterest, Foursquare, TripAdvisor, Google+, Minube) per sfruttarne le potenzialità in termini di comunicazione dialogica con gli utenti; il principale strumento di comunicazione unidirezionale è invece il sito web, quando presente.

Dalla tavola 8.6, sebbene i risultati siano frammentati e influenzati dal basso numero di rispondenti, si può notare un discreto interesse verso meccanismi dialogici di interazione, ma ancora uno scarso impiego di tecnologie digitali e online.

Tav. 8.6. Rilevanza attribuita a strumenti dialogici e social media

Domanda / Grado di rilevanza	per niente	poco	abbastanza	molto	moltissimo
<i>Quale rilevanza strategica attribuirebbe, con riferimento alla missione della Fabbrica, agli strumenti di comunicazione dialogica con gli interlocutori? [6 rispondenti]</i>	16,67%	0%	33,33%	50,00%	0%
<i>Gli strumenti per la comunicazione dialogica con gli interlocutori consentono di ottenere informazioni significative e rilevanti ai fini strategici? [5 rispondenti]</i>	0%	20%	40%	40%	0%
<i>In quale misura gli interlocutori partecipano allo scambio di informazioni e opinioni sui social network/social media? [6 rispondenti]</i>	0%	50,00%	33,33%	16,67%	0%

Tra i quesiti posti figura il seguente: come gli stakeholder possono influenzare i processi decisionali? A questo proposito, dai questionari sono emersi alcuni esempi di processi, attività o servizi che sono mutati o che potrebbero mutare in futuro, a seguito dei feedback ricevuti dagli interlocutori attraverso i social media:

- Si è percepita in maniera evidente la “necessità di prevedere uno spazio più agevole, strutturato, coperto e con più postazioni per l’acquisto dei titoli d’accesso. Nei mesi successivi, la Fabbrica ha aperto la nuova Biglietteria.
- Si è evidenziata la “necessità di dotare il Museo del Duomo di un più strutturato apparato didattico-didascalico, pur senza alterare il concept dell’allestimento. Grazie alla collaborazione con l’Università è stata avviata una sperimentazione, con la collocazione di alcuni pannelli di carattere temporaneo. All’uscita del Museo, i visitatori compilano un questionario: al termine della sperimentazione, un report consentirà di valutare con più consapevolezza un’eventuale decisione di progettare dei pannelli appositi.”
- I feedback sono tendenzialmente positivi e vengono effettuate verifiche periodiche di “ascolto della rete” in merito ai servizi offerti.
- “Erano frequenti le segnalazioni in merito alla variazione degli orari di apertura e chiusura dei monumenti, al miglioramento della segnaletica in Piazza e al costo del biglietto, segnalazioni alle quali viene sempre data una risposta agli utenti. La richiesta è stata accolta inserendo un calendario aggiornato settimanalmente sulla home page del sito.”
- “Vengono sempre considerate le segnalazioni ricevute mediante posta elettronica, Tripadvisor, Facebook. In qualche caso ci hanno aiutato a migliorare i processi (es. Accessi) e servizi (attivazione pos).”
- “Sono state considerate le critiche/osservazioni di turisti inviate tramite e-mail alla segreteria o attraverso modulistica presente nelle biglietterie dell’Ente.”

Riguardo alle variazioni significative effettuate a seguito dei *feedback* ricevuti dagli interlocutori attraverso i social media o altri canali di comunicazione dialogica è stato constatato che otto fabbricerie su dieci negano una relazione causale tra feedback ricevuti e modifiche apportate agli strumenti di rendicontazione e comunicazione. A conferma, come riportato da una fabbriceria, “la gestione delle relazioni esterne non ha, ad oggi, determinato variazioni significative nella reportistica, se non come occasionale aggiornamento di dati quantitativi”. Fanno eccezione due unità che precisano:

- “Con una grande attenzione per il feedback degli utenti (tramite survey email, recensioni su Tripadvisor e Facebook) e per i dati ottenuti da Google Analytics, il sito ha subito un re-styling grafico e strutturale (con un albero di navigazione totalmente rinnovato). Foto, immagini, testi, struttura delle pagine e organizzazione della navigazione sono stati ripensati per garantire la migliore usabilità possibile per l’utente che si interfaccia con il portale.”
- “La Fabbrica si è impegnata in questi anni a prendere in carico le richieste degli utenti, laddove giudicate coerenti e adeguate, e rivedere la comunicazione online e offline nella direzione richiesta.”

Riguardo all’interazione in essere fra la fabbrica e gli stakeholder attraverso i social media, l’indagine ha mirato a raccogliere informazioni in particolare sui seguenti punti: a) la fabbrica risponde alle osservazioni degli stakeholder sui social media, oppure abbandona la conversazione a seguito di osservazioni negative o di critiche da parte degli utenti; b) gli interlocutori interagiscono sulle pagine dei social media (in maniera costruttiva o solamente critica); c) gli stakeholder che attivano una conversazione sui social media dialogano anche fra di loro oltre che con la fabbrica. Dalle risposte ai questionari si evince che le fabbriche tendono a rispondere sempre alle osservazioni poste, sia di carattere positivo che negativo; che le fabbriche operano in situazioni differenti, in quanto alcune ottengono quasi solo valutazioni positive, mentre altre ricevono anche commenti negativi, sia costruttivi che non (i responsi negativi vengono comunque considerati); che solo due unità notano un’interazione tra utenti in cui gli utenti ingaggiano dei dialoghi, addirittura fornendo informazioni ed anticipando la Fabbrica nelle risposte, anche in caso di osservazioni critiche.

Per quanto concerne l’orientamento futuro, dai questionari emerge l’intenzione a programmare un utilizzo maggiore e più incisivo dei social media. Alcune fabbriche stanno valutando di “destinare i social media al servizio di *customer care*”, anche nell’ottica di raggiungere un utilizzo “sempre più frequente e perfezionato, cercando di acquisire indicazioni sul gradimento dei visitatori e del pubblico”. In varie unità si prevede di incrementare in futuro l’utilizzo di tecnologie online come forma biunivoca di interazione con visitatori e stakeholder.

È sottinteso che nel contesto considerato l'incremento della rendicontazione e della comunicazione dialogica deve essere interpretato con la cautela suggerita dalla peculiarità del quadro in cui operano le fabbricerie, vale a dire che detto incremento è rivolto a migliorare “una fruizione rispettosa della natura dei luoghi (di culto) e della delicatezza degli ambienti e delle opere in essi conservate”.

8.6. Osservazioni finali

La situazione emersa dall'indagine effettuata tramite questionario ha confermato che la sensibile eterogeneità delle fabbricerie si riscontra anche nell'adozione degli strumenti da loro utilizzati per la rendicontazione e la comunicazione.

La varianza delle risposte pervenute ha stimolato questa ricerca ad esaminare alcune significative tematiche – fra cui la mappatura degli stakeholder, l'individuazione degli strumenti concretamente utilizzati per il loro coinvolgimento, il ricorso a modalità dialogiche di comunicazione e rendicontazione, l'attitudine all'impiego dei social media quale meccanismo biunivoco di comunicazione – e a verificare se la gamma di strumenti adottati configuri o meno un modello di rendicontazione dialogica.

Il presente studio tenta di rispondere ad una domanda di ricerca esplorativa circa la misura con cui le fabbricerie attuano una comunicazione interattiva con gli stakeholder secondo un modello dialogico di rilevazione e rendicontazione. L'evidenza empirica, basata sulla somministrazione di questionari realizzati a partire da preliminari interviste semi-strutturate, mostra la presenza di un interesse diversamente percepito verso il tema della rendicontazione dialogica. Infatti, ad uno scarso e frammentato utilizzo attuale delle modalità dialogiche di comunicazione e rendicontazione, si contrappone un'attenzione crescente nei loro confronti. In particolare, i social media si confermano strumenti online capaci di stimolare una forma dialogica di comunicazione e possono quindi rappresentare al tempo stesso sia un prodromo che un volano di sistemi di rendicontazione dialogica.

Circa il ricorso a modalità dialogiche di rendicontazione, laddove attualmente presente, i dati a disposizione mostrano che esso è assai vario e frammentato. Nonostante qualche fabbriceria interagisca già in maniera dialogica con i propri stakeholder, è frequente constatare una certa inerzia a superare una tradizionale forma di comunicazione con i soli portatori di interesse istituzionali e religiosi. Le unità che manifestano maggiore sensibilità alla comunicazione sono dotate di sistemi di rendicontazione dialogica:

in esse è sviluppato l'utilizzo di social media quale piattaforma in cui *feedback* positivi e negativi vengono discussi, elaborati e recepiti. I casi esaminati nel corso dell'indagine empirica sembrano caratterizzarsi per una gestione di tale interazione in un'ottica deliberativa, nel tentativo di ricomporre eventuali frizioni e accogliere costruttivamente osservazioni non positive, date anche le evidenze di critiche, commenti "agonistici" e punti di vista differenti. Il ricevimento di tali riscontri online offre opportunità alla direzione di orientare le proprie strategie verso un maggior impatto sulla comunità di riferimento, una migliore qualità dei servizi offerti, e una più efficiente utilizzazione delle risorse a disposizione.

Del resto, i musei, ecclesiastici e non, e le fabbricerie devono affrontare sfide complesse che non possono essere superate prescindendo da un buon sistema informativo direzionale. Solo attraverso l'elaborazione delle informazioni, provenienti da sorgenti interne ed esterne all'organizzazione, è possibile supportare decisioni orientate al principio di efficienza, di efficacia gestionale e socio-culturale. Al riguardo, il coinvolgimento dei portatori di interesse e il ricorso a forme dialogiche di comunicazione e di rendicontazione può integrare le fonti e gli strumenti propri del sistema informativo direzionale delle fabbricerie, guidando le stesse verso il miglioramento della performance e la crescita del valore (sociale, religioso, culturale, economico) creato e diffuso per il singolo e per la comunità.

I risultati conseguiti contribuiscono alla letteratura sulle potenzialità di forme dialogiche di rendicontazione evidenziando come i social media possano dimostrarsi utili – nello specifico alle fabbricerie – per stimolare processi di rendicontazione dialogica attraverso informazioni sulle percezioni degli stakeholder. In questi casi i social media possono dimostrarsi piattaforme nell'ambito delle quali le fabbricerie possono recepire punti di vista eterogenei e aprirsi alle molteplici richieste di un più ampio numero di interlocutori.

Ulteriori studi potrebbero superare i limiti della presente ricerca, principalmente connessi alla ridotta popolazione dell'universo esistente in ambito nazionale, per studiare nel dettaglio le relazioni tra fabbricerie italiane ed europee e i loro stakeholder, nella prospettiva di un percorso di rendicontazione dialogica aperta al confronto anche con controparti meno ascoltate o comunque non tradizionalmente investite di potere decisionale o strategico.

Riferimenti bibliografici

- AccountAbility (2011), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final exposure draft*, AccountAbility, London.
- Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Andriof J., Waddock S. (2002), *Unfolding stakeholder engagement*, in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19–42.
- Bebbington J., Brown J., Frame B., Thomson I. (2007), “Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(3), pp. 356-381.
- Belal AR. (2002), “Stakeholder accountability or stakeholder management: a review of UK firms’ social and ethical accounting, auditing and reporting (SEAAR) practices”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), pp. 8-25.
- Bellucci M., Manetti G. (2017), “Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(4), 874-905. doi:10.1108/AAAJ-07-2015-2122
- Bellucci M., Manetti G. (2018), *Stakeholder engagement and sustainability reporting*, Routledge, London.
- Bellucci M., Simoni L., Acuti D., Manetti G. (2019), “Stakeholder engagement and dialogic accounting: empirical evidence in sustainability reporting”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 1467-1499.
- Bryman A. (2016), *Social research methods*, Oxford University Press, Oxford.
- Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.
- Brown J. (2009), “Democracy, Sustainability and Dialogic Accounting Technologies: Taking Pluralism Seriously”, *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), pp. 313-342.
- Brown J. (2009), “Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: taking pluralism seriously”, *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), pp. 313-342.
- Brown J. (2010), “Accounting and visual cultural studies: potentialities, challenges and prospects”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23, pp. 482-505.
- Brown J., Dillard J. (2013a), “Agonizing over engagement: SEA and the death of environmentalism debates”, *Critical Perspectives on Accounting*, 24(1), pp. 1-18.
- Brown J., Dillard J. (2013b), “Critical accounting and communicative action: on the limits of consensual deliberation”, *Critical Perspectives on Accounting*, 24(3), pp 176-190.

- Brown J., Dillard J. (2014), "Integrated reporting: on the need for broadening out and opening up", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27, (7), pp. 1120-1156.
- Brown J., Dillard J. (2015), "Dialogic accountings for stakeholders: on opening up and closing down participatory governance", *Journal of Management Studies*, 52(7), pp. 961-985.
- Capriotti P., Losada J. (2018), "Facebook as a dialogic communication tool at the most visited museums of the world", *El Profesional de la Información*, 27(3), p. 642.
- Capriotti P., Pardo Kuklinski H. (2012), "Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums", *Public Relations Review*, 38(4), pp. 619-626.
- Capriotti P., Carretón C., Castillo A. (2016), "Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0", *International Journal of Information Management*, 36(1), pp. 97-104.
- Caron P.G. (1967), Fabbricerie (ad vocem), in *Enciclopedia del Diritto*, XVI, Milano, pp. 196-207.
- Castells M. (2009), *Communication power. Communication in the digital age*, Oxford University Press, Oxford.
- Clarkson P., Overell M., Chapple L. (2011), "Environmental reporting and its relation to corporate environmental performance", *Abacus*, 47(1), pp. 27-60.
- Conforti P. (2019), "La natura giuridica delle fabbricerie alla luce della riforma del Terzo settore", *Stato, Chiese e pluralismo confessionale*, www.statoechiese.it, 32, pp. 59-77.
- Contraffatto M., Thomson I., Monk E.A. (2015), "Peru, mountains and los niños: dialogic action, accounting and sustainable transformation", *Critical Perspectives on Accounting*, 33, pp. 117-136.
- Dahlberg L. (2001), "Computer-mediated communication and the public sphere: A critical analysis", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 7(1), pp. 1-16.
- Dahlberg L. (2005), "The Habermasian public sphere: Taking difference seriously?", *Theory and Society*, 34, (2), pp. 111-136.
- Dawson I. e Dunn A. (2006), "Governance Codes of Practice in the Not-For-Profit Sector", *Corporate Governance*, 14(1), pp. 33-42.
- Dillard J.F., Ruchala L. (2005), "The rules are no game: from instrumental rationality to administrative evil", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18(5), pp. 608-630.
- Dillard J., Roslender R. (2011), "Taking pluralism seriously: embedded moralities in management accounting and control systems", *Critical Perspectives on Accounting*, 22, pp. 135-47.
- Dillard J., Yuthas, K. (2013), "Critical dialogic agonistic pluralism and accounting information systems", *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(2), pp. 113-119.
- Freire P. (2005), *The pedagogy of the oppressed*, Continuum, New York.

- Fuchs C. (2008), *Internet and society: Social theory in the information age*, Routledge, New York.
- Giomi V. (2005), *La Fabbricerie in Italia: una realtà giuridica complessa di difficile inquadramento giuridico*, in Opera Primaziale Pisana (a cura di), *La natura giuridica delle fabbricerie*, giornata di studio, Pisa 4 maggio 2004, Stamperia Bandecchi & Vivaldi, Pontedera, pp. 51-58.
- Global Reporting Initiative (2013a), *Reporting principles and standard disclosure*. GRI, Amsterdam.
- Global Reporting Initiative-GRI (2013b), *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Amsterdam.
- Gray R. (2000), "Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing Reporting and Attestation: a Review and Comment", *International Journal of Auditing*, 4(3), pp. 247-268.
- Gray R. (2002), "The social accounting project and Accounting Organizations and Society: privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique", *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), pp. 687-708.
- Gray R. H. (2010), "Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability. . .and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet", *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), pp. 47-62.
- Gray R., Brennan, A., Malpas, J. (2014), "New accounts: Towards a reframing of social accounting", *Accounting Forum*, 38(4), pp. 258-273.
- Greco G. (2005), *Un «luogo» di frontiera: l'Opera del Duomo nella storia della Chiesa locale. Premessa storica sulle Fabbricerie*, in Opera Primaziale Pisana (a cura di), *La natura giuridica delle fabbricerie*, giornata di studio, Pisa 4 maggio 2004, Stamperia Bandecchi & Vivaldi, Pontedera, pp. 3-19.
- Guziana B., Dobers P. (2013), "How sustainability leaders communicate corporate activities of sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), pp. 193-204.
- Habermas J. (1984), *The theory of communicative action. 1 reason and the rationalization of society*, Beacon Press, Boston.
- Habermas J. (1987), *The theory of communicative action. 2: lifeworld and system: a critique of functional reason*, Beacon Press, Boston.
- Habermas J. (1989), *The structural transformation of the public sphere*, Polity Press, Cambridge.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), "Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68.
- Langman L. (2005), "From Virtual Public Spheres to Global Justice: A Critical Theory of Internetworked Social Movements", *Sociological Theory*, 23(1), pp. 42-74.
- Laughlin R.C. (1987), "Accounting systems in organisational contexts: A case for critical theory", *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), pp. 479-502.
- Laughlin R.C. (2007), "Critical reflections on research approaches, accounting regulation and the regulation of accounting", *British Accounting Review*, 39(4), pp. 271-289.

- Lehman G. (2001), "Reclaiming the public sphere: Problems and prospects for corporate social and environmental accounting", *Critical Perspectives on Accounting*, 12, (6), pp. 713-733.
- Lehman G. (2002), "Global accountability and sustainability: Research prospects", *Accounting Forum*, 26, (3/4), pp. 219-232.
- Lombardi L. (2016), "Disempowerment and empowerment of accounting: an Indigenous accounting context", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(8), pp. 1320-1341.
- Manetti G. (2011), "The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), pp. 110-122.
- Manetti G., Bellucci M., Bagnoli L. (2016), "Stakeholder Engagement and Public Information Through Social Media: A Study of Canadian and American Public Transportation Agencies", *The American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/0275074016649260>
- Manetti G., Bellucci M., Como E., Bagnoli L. (2018), "Motivations for Issuing Social Reports in Italian Voluntary Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764018784373.
- Merusi F. (2005), *Le Fabbricerie dal pubblico al privato*, in Opera Primaziale Pisana (a cura di), *La natura giuridica delle fabbricerie*, giornata di studio, Pisa 4 maggio 2004, Stamperia Bandecchi & Vivaldi, Pontedera, pp. 66-73
- Moroni G. (1843), Fabbricerie (ad vocem), in *Dizionario di erudizione storico-ecclesiastica da S. Pietro sino ai nostri giorni*, XXII, Tip. Emiliana, Venezia, pp. 253-254.
- Mouffe C. (1995), "Democracy, pluralism: a critique of the rationalist approach", *Cardozo Law Review*, 16(5), pp. 1533-1545.
- Mouffe C. (2000), *The democratic paradox*, Verso, London-New York.
- Mouffe C. (2005), *On the political*, Abingdon, Routledge, New York.
- Mouffe C. (2013), *Agonistics: thinking the world politically*, Verso, London.
- O'Dwyer B. (2005), "The construction of a social account: a case study in an overseas aid agency", *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), pp. 279-96.
- O'Dwyer B. (2005), "Stakeholder democracy: challenges and contributions from social accounting", *Business Ethics: A European Review*, 14(1), pp. 28-41.
- O'Reilly T. (2005), *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, in <<http://oreilly.com/>>, 03.03.2014.
- O'Reilly T., Battelle J. (2009), *Web Squared: Web 2.0 Five Years On*, <web2summit.com/web2009>, 03.03.2014.
- Orsoni G. (2005), *La natura giuridica delle Fabbricerie nel diritto italiano e comunitario*, in Opera Primaziale Pisana (a cura di), *La natura giuridica delle fabbricerie*, giornata di studio, Pisa 4 maggio 2004, Stamperia Bandecchi & Vivaldi, Pontedera, pp. 37-46.
- Poulot D. (2008), *Musei e museologia*, Jaca Book, Milano.
- Power M., Laughlin, R.C. (1996), "Habermas law and accounting", *Accounting Organizations and Society*, 21(5), pp. 441-465.

- Prado-Lorenzo J.M., Gallego-Alvarez I., Garcia-Sanchez I.M. (2009), "Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (2), pp. 94-107.
- Rivella M. (2005), *Le fabbricerie nella legislazione concordataria*, in Osservatorio delle libertà ed istituzioni religiose (OliR), *relazione alla giornata di studi su "Le fabbricerie, diritto, cultura, religione"*, Ravenna, 10 dicembre 2005, https://www.olir.it/areetematiche/86/documents/Rivella_%20Fabbricerie.pdf, pp. 1-9.
- Rossi G. (2009), *La comunicazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Rosley T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22, pp. 887-910.
- Sibilio Parri B. (2004), *Quale bilancio per il museo?*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati: l'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano, III tomo, pp. 57-84.
- Solima L. (a cura di) (2012), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A. (2005), "Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations", *Journal of business ethics*, 61 (3), pp. 263-281.
- Stirling A. (2008), "Opening up" and "closing down": power, participation, and pluralism in the social appraisal of technology", *Science, Technology, and Human Values*, 33, pp. 262-94.
- Thomson I., Bebbington J. (2004), "It doesn't matter what you teach?", *Critical Perspectives on Accounting*, 15(4-5), pp. 609-628.
- Thomson I., Bebbington J. (2005), "Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5), pp. 507-533.
- Thorne L., Mahoney L.S., Manetti G. (2014), "Motivations for Issuing Standalone CSR Reports: a Survey of Canadian Firms", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(4), pp. 686-714.
- Vercelloni V. (2005), *Museo e comunicazione culturale*, in Pinna G. (a cura di), *Tre idee di museo*, Jaca Book, Milano.
- Villa D.R. (1992), "Postmodernism and the Public Sphere", *American Political Science Review*, 86(3), pp. 712-721.
- Vinnari E., Dillard J. (2016), "(ANT)agonistics: Pluralistic politicization of, and by, accounting and its technologies", *Critical Perspectives on Accounting*, 39, pp. 25-44.

Appendice

Questionario sugli strumenti di rendicontazione redatti e sui sistemi di comunicazione dialogica utilizzati dalla Fabbriceria

DATI IDENTIFICATIVI DELLA FABBRICERIA

Denominazione della Fabbriceria _____

Indirizzo _____ Località _____

Cap _____ Comune _____ Provincia _____

E-mail _____ Sito web _____

La Fabbriceria comprende:

- Cattedrale
- Battistero
- Campanile
- Museo
- Altro _____

Assetto giuridico della Fabbriceria:

Ente di diritto privato

Ente ecclesiastico

Quanti sono i dipendenti, nel complesso, dei vari organi della Fabbriceria (Museo, Cattedrale, etc.):

Quanti sono stati i visitatori della Fabbriceria (Museo, Cattedrale, etc.) complessivamente nel 2016:

Quali sono le principali fonti di finanziamento della Fabbriceria?

La Fabbriceria ha mai utilizzato il crowdfunding?

1. La Fabbrica chi considera suoi interlocutori?

2. Ritiene che il coinvolgimento degli interlocutori (stakeholder engagement) sia un processo necessario al fine di rivedere e reimpostare la vostra strategia istituzionale e comunicativa? In quale misura? Quanto le opinioni degli interlocutori (stakeholder) possono influenzare il parere degli organi di governo nel prendere le proprie decisioni?

2. Più in generale, può indicarci come è attuato il coinvolgimento degli interlocutori (incontri singoli, riunioni, eventi, numeri verdi, schede di rilevazione del consenso, questionari, utilizzo di social media o social network)?

3. Ritiene che, nell'ambito della vostra organizzazione, i social media (e.g. Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, Flickr, YouTube) forum o blog internet, costituiscano un efficace strumento di coinvolgimento degli interlocutori?

4. La Fabbrica utilizza strumenti di comunicazione online unidirezionali (newsletter, sito web, area intranet, etc.) per comunicare con alcuni interlocutori (dipendenti, collaboratori, volontari, soggetti istituzionali)? Quali strumenti e da quanto tempo?

5. La Fabbrica utilizza strumenti di comunicazione online unidirezionali (newsletter, sito web, etc.) per comunicare con altri interlocutori (visitatori, donatori, ricercatori, finanziatori, etc.)? Quali strumenti e da quanto tempo?

6. La Fabbriceria utilizza strumenti di comunicazione dialogica come i social media per dialogare con alcuni interlocutori (specificare con quali)? Quali strumenti e da quanto tempo?

7. La Fabbriceria utilizza strumenti di comunicazione dialogica come i social media per dialogare con altri interlocutori (specificare con quali)? Quali strumenti e da quanto tempo?

Se alle due domande precedenti sono fornite risposte affermative, procedere oltre.

8. Quale rilevanza strategica attribuirebbe, con riferimento alla missione della Fabbriceria, agli strumenti di comunicazione dialogica con gli interlocutori?

- per niente;
- poco;
- abbastanza;
- molto;
- moltissimo.

Specificare a quali interlocutori si riferisce _____

9. Gli strumenti per la comunicazione dialogica con gli interlocutori consentono di ottenere informazioni significative e rilevanti ai fini strategici (contributo al processo decisionale, riorganizzazione dei processi, delle singole attività o dei servizi erogati, scambio di opinioni e punti di vista su punti di forza e di debolezza della propria attività, evidenziazione di criticità gestionale, etc.)

- per niente;
- poco;
- abbastanza;
- molto;
- moltissimo.

10. In quale misura gli interlocutori partecipano allo scambio di informazioni e opinioni sui social network/social media?

- per niente;
- poco;
- abbastanza;
- molto;
- moltissimo.

11. Può indicare gli account dei social media che gestite?

12. Quali sono possibili esempi di processi, attività o servizi che sono mutati a seguito dei feedback ricevuti dagli interlocutori attraverso i social media? Qualora non siano intervenuti cambiamenti, le segnalazioni sono state comunque prese in considerazione dagli organi direttivi?

13. La reportistica della Fabbriceria o gli strumenti di comunicazione istituzionale (e.g. sito web) hanno subito variazioni significative a seguito dei feedback ricevuti dagli interlocutori attraverso i social media o altri canali di comunicazione dialogica?

14. Riguardo all'interazione attualmente in essere fra Fabbriceria e stakeholder sui social media,

- a. la Fabbriceria risponde alle osservazioni degli stakeholder sui social media oppure abbandona la conversazione a seguito di osservazioni negative o di critiche da parte degli utenti? _____
- b. come gli interlocutori interagiscono sulle pagine dei social media (in maniera costruttiva o solamente critica)? _____
- c. gli stakeholder che attivano una conversazione sui social media, dialogano anche fra di loro oltre che con la Fabbriceria? _____

15. Quale pensa sarà l'utilizzo dei social media verso gli interlocutori nel prossimo futuro da parte della Fabbriceria?

9. LE FABBRICERIE E LA LORO DIMENSIONE ETICA: IL CODICE ETICO QUALE STRUMENTO DI TRASMISSIONE DELLA TENSIONE ETICA DELL'ENTE

di *Marco Mainardi*

9.1. Premessa

Come precisato nel capitolo 7, parte I, l'accountability riflette la responsabilità e il dovere – da parte del personale del museo – di condividere con gli interlocutori informazioni idonee ad appagare le loro aspettative conoscitive. Pertanto, gli operatori museali devono realizzare un'ampia e accurata diffusione di notizie agli stakeholder, capace di stimolare con essi una comunicazione dialogica, nell'ottica di una "relational accountability" (Morse, 2018, p. 181).

Principale oggetto di riferimento dell'accountability è la performance, che, in sostanza, esprime la capacità di conseguire gli obiettivi fissati attraverso le numerose operazioni svolte in un rapporto accettabile tra risultati ottenuti e risorse impiegate.

La performance, anche se svolge un ruolo fondamentale, non è l'unica variabile, nella prospettiva di una "relational accounting", da considerare al fine di accrescere l'attitudine del museo a migliorare il perseguimento delle proprie finalità. Rilevante è anche la dimensione etica che si interroga sui valori guida adottati dal museo (Andrei, Genoways, 1997, p. 7; Bounia, 2014, p. 2; Edson, 2005, p. 123; Morse, 2018, p. 175).

Infatti, i codici etici sono considerati uno strumento di miglioramento, in termini di trasparenza, dell'attività di rendicontazione e di comunicazione dei valori del museo ecclesiastico nei confronti dei tanti portatori di interesse. In questo senso la tematica dei codici etici è da annoverarsi nell'ambito degli strumenti di accountability come la letteratura sul punto conforta (Andrei, Genoways, 1997, pp. 8-9; Besterman, 2016, p. 435; Bounia, 2014, p. 1; Unerman, O'Dwyer, 2006, p. 356).

I codici etici rappresentano uno strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda intesa quale *topos* etico e indirettamente interessano anche le relazioni con gli interlocutori esterni¹. Essi tendono a garantire una

¹ Come è stato criticamente osservato in dottrina i codici etici "nutrono l'incauta ambizione di definire i rapporti dell'impresa con beni e soggetti del mondo esterno, di enunciare fini e

gestione equa del fascio di interessi contrastanti presenti nell'azienda, ossia in linea con i valori fondativi fatti propri e dichiarati agli stakeholder². Nello stesso tempo il codice etico è anche strumento di rafforzamento della reputazione aziendale.

A conclusione di questa breve premessa si rammenta che Ulisse nel portare al termine la strage dei pretendenti ha l'accortezza di risparmiare la vita dell'aedo affinché le generazioni future fossero messe a conoscenza di ciò che è bene e di ciò che è male. Siano le stesse parole di Ulisse a narrare l'evento: "E sorridendo gli disse l'accorto Odisseo: *Coraggio, ti ha già liberato e salvato, perché tu comprenda in cuore e lo dica anche agli altri, quanto val meglio l'onesto del malo operare*" (Odissea, XXII, 370).

Che siano quindi i codici etici a dirci quali valori segue l'azienda nel suo quotidiano operare.

9.2. Il codice etico: struttura e contenuto del codice etico dell'ICOM

Nel presente lavoro si affronta la tematica del codice etico nell'ambito dei musei ecclesiastici e in particolare delle fabbricerie.

Il codice rappresenta l'espressione documentata della dimensione o tensione etica dell'agire del museo ecclesiastico.

La metodologia adottata si fonda sull'analisi del codice etico, condiviso a livello internazionale, emesso dall'ICOM. L'ipotesi sottostante accolta è che il codice etico dell'ICOM possa rappresentare un appropriato modello anche per le fabbricerie.

obiettivi ultimi, insomma di nobilitare con i «valori» il valore del profitto (Irti, 2003, p. 699).

² Basti pensare alle implicazioni recentemente emerse a seguito del nuovo virus Covid -19. Le aziende hanno dovuto dare soluzione a una situazione conflittuale, di portata epocale, dando prova di una condotta socialmente responsabile, a prescindere dalle misure di mitigazione del rischio di contagio disposte dalle autorità governative. Disposizioni che hanno implicato per i c.d. settori economici non essenziali addirittura l'interruzione delle attività operative aziendali. Da un lato, quindi, si sono profilate le problematiche connesse alla continuità aziendale e, in particolare, allo svolgimento ordinario dei processi produttivi; dall'altro, si è prospettata la (preminente) necessità di assicurare la sicurezza e la salute dei propri dipendenti nei luoghi di lavoro e ciò anche a discapito delle programmate performance aziendali. Qui l'*accountability* - verrebbe da dire - ha manifestato apertamente la propria natura dialogica, ossia di *logos* con l'altro.

Il *Codice etico dell'ICOM per i musei* (in seguito Codice) è stato emesso originariamente nel 1986³ e aggiornato nel 2004. Questa versione pubblicata nuovamente in italiano nel 2009, è quella esaminata in questo lavoro. Come ampiamente riconosciuto, esso riflette i principi generalmente accettati dalla comunità museale internazionale: si tratta di una proposta standard che rappresenta l'espressione della prassi professionale museale più evoluta⁴.

Allo scopo di cogliere alcune caratteristiche di tale modello, si precisa, in primo luogo, che il Codice individua standard minimi di comportamento e si sostanzia in una serie di *principi* corredati da *linee guida* sulle pratiche professionali da applicare o rispettare nella gestione dei musei⁵.

È essenzialmente un codice di natura deontologica, strumento di autoregolamentazione, il cui rispetto diviene vincolante per coloro che aderiscono all'ICOM⁶.

È bene precisare che i codici etici, per definizione, non creano un vincolo giuridico, ma un vincolo di altra natura (morale o deontologica); manca una norma giuridica di riconoscimento che attribuisca ad essi una forma di cogenza. In ogni caso, è da ritenere che i codici costituiscano per gli stakeholder⁷ un fondamento di attese basate sugli impegni etici assunti e dichiarati dal redattore⁸. La questione dell'effettività applicativa dei codici è un problema sentito (Garegnani, 2010). Si rileva sin d'ora che l'adozione del codice etico non può ridursi ad un'adozione apparente, ma deve tradursi in un comportamento coerente con le linee guida in esso contenute.

In secondo luogo, è interessante notare il linguaggio del Codice sotto il profilo delle forme sintattiche utilizzate. Al riguardo si conoscono varie opzioni. Il linguaggio impiegato può essere classificato come: *diret-*

³ La denominazione originaria del codice era *Codice etico professionale dell'ICOM*. In questa definizione il riferimento alla deontologia professionale risultava più evidente.

⁴ Si evidenzia che il Codice etico professionale dell'ICOM ha assunto particolare importanza ai fini della redazione in Italia del primo documento sugli *Standard per i musei italiani* (Daccò, 2004, p. 52).

⁵ Questa prima parte riflette analoghe considerazioni presenti in un precedente contributo sull'argomento, ad oggi ancora valide (Mainardi, 2014, pp. 21-27).

⁶ Altra e ben diversa è la questione dell'esistenza di principi analoghi a quelli definiti in sede ICOM nell'ambito della normativa italiana, primaria e secondaria, relativa ai musei. Tali principi, una volta recepiti da una disposizione di legge, per loro natura diventano principi giuridici (Forte, 2010).

⁷ Sull'identificazione degli stakeholder di una fabbrica si veda il capitolo 8.

⁸ A titolo esemplificativo, nel sito della Fondazione Museo delle antichità Egizie di Torino, costituitasi nel 2004, si dichiara: “*di accogliere gli standard internazionali dell'ICOM*” e “*di adottare come guida del suo operato verso il Museo Egizio la definizione ICOM del museo*”.

to/indiretto, personale/impersonale, inquisitorio/propositivo, esemplificativo/asettico (Guidantoni, 2011, p. 127).

L'impostazione data al Codice è quella diretta, in quanto tale documento mette in evidenza la struttura (museo) o il soggetto decisionale responsabile, ovvero i "professionisti museali"⁹.

Nel primo caso, si ha il ricorso ad una forma diretta di tipo impersonale; mentre nella seconda ipotesi, tipica dei codici che presentano un approccio di tipo personale, si ha l'individuazione del soggetto (e non della struttura) a cui è rivolta la regola di comportamento.

La previsione n. 1.2 (*"Le amministrazioni responsabili sono tenute a predisporre, a rendere pubblici e ad attenersi ai documenti che definiscono la missione, gli obiettivi e le politiche del museo, nonché il ruolo e la composizione del suo organo di governo"*) rappresenta un'impostazione di tipo diretto e impersonale, in quanto l'agente morale qui è l'azienda museale nel suo complesso; mentre la disposizione n.1.13 (*"Il direttore, o responsabile del museo, deve rendere conto direttamente e avere rapporto diretto con le amministrazioni responsabili"*) rappresenta un esempio di formulazione diretta e personale, in quanto in questa circostanza è il soggetto responsabile dell'agire che è oggetto di individuazione e destinatario della norma di condotta.

Sempre sul piano dell'analisi del linguaggio impiegato dal redattore del Codice, merita osservare che esso si contraddistingue per la presenza diffusa di espressioni del tipo "dovere", "obbligo", "essere tenuti" "non dovere", ecc.

Il ricorso diffuso a tali termini, o a espressioni sostanzialmente equivalenti, fa del Codice un complesso di regole di condotta che finiscono per individuare, in positivo, comportamenti obbligatori non derogabili e, in negativo, comportamenti da non tenere in quanto sul piano etico scorretti. Questa formulazione è tipica dei codici c.d. inquisitori.

Ciò premesso, il Codice aspira ad orientare l'attività degli operatori museali verso comportamenti virtualmente etici o eticamente responsabili. Nel contempo, esso contribuisce a creare un'identità (o reputazione) etica del museo-azienda tramite l'assunzione da parte del museo stesso delle responsabilità¹⁰ che gli derivano dall'essere primariamente un'istituzione al servizio della società o comunità di appartenenza (Scott, 2013, pp. 2-3).

⁹ Per tale accezione si rinvia al glossario del Codice. <http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/>

¹⁰ Osserva Forte: *"Il codice ICOM per sua natura, è sostanzialmente una rassegna delle responsabilità connesse alla gestione museale, e suppone perciò, che gran parte di essa ricada, in sostanza, sulle persone che il Museo lo reggono"* (Forte, 2010).

Come già anticipato, la previsione di regole comportamentali specifiche da applicare agli operatori museali nel Codice non è stata accompagnata dalla previsione di un proporzionato apparato sanzionatorio applicabile in caso di accertate infrazioni delle statuite regole di condotta. Un sistema di regole, anche se perfetto, rischia di rimanere privo di effettività in mancanza di appropriate forme di cogenza. È questo un suo punto debole, sebbene destinato a trovare soluzione su un diverso piano: quello della redazione del proprio codice adottato, frutto di una scelta di autoregolamentazione, il quale, per non rimanere tale solo sulla carta, può disciplinare il mancato rispetto delle condotte virtuose indicate dallo stesso. Costituisce testimonianza di tale approccio il Codice Etico della Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano, oggetto di disamina nel prossimo paragrafo¹¹.

È da ritenere che questo compito non potesse essere assolto dai redattori del Codice, data la necessità di veicolare tale documento sul piano internazionale. In concreto, i redattori del singolo codice devono affrontare e dare una soluzione appropriata a questa problematica, tenuto conto delle normative vigenti nel singolo paese¹².

Tale impostazione sottende la concezione di una proposta di programma etico dell'azienda museale verificabile in termini di conformità alle norme¹³.

In sintesi, il Codice si presenta come un contenitore di regole riferite a principi etici generali che riassumono e guidano la *mission* del museo, definendone nel contempo i valori di riferimento: principi o regole specifiche di comportamento che individuano, più o meno analiticamente, le linee guida alle quali i destinatari del Codice devono conformarsi.

Passando a considerare la struttura analitica del Codice proposta dall'ICOM, si constata che essa è articolata nelle otto aree di intervento seguenti:

1. i musei assicurano la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità;

¹¹ In tal senso si vedano le previsioni sanzionatorie presenti nel Codice Etico della Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano.

¹² Ad esempio, il Codice Etico della Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano prevede che: “VFD provvede ad informare i Destinatari in merito alle disposizioni contenute nel Codice Etico, alla cui osservanza tutti i Destinatari sono tenuti. In particolare, provvede alla divulgazione del Codice Etico attraverso la consegna ai Destinatari di copia dello stesso e l’inserimento in tutti i contratti di una previsione volta a rendere obbligatorio, anche da parte delle controparti contrattuali, il rispetto del Codice Etico”.

¹³ La questione del codice etico impostata come programma etico di adesione ai valori, piuttosto che di conformità alle norme, è affrontata da Guidantoni (2011, p. 156).

2. i musei conservano le loro collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo;
3. i musei custodiscono testimonianze primarie per creare e sviluppare la conoscenza;
4. i musei contribuiscono alla valorizzazione, alla conoscenza e alla gestione del patrimonio naturale e culturale;
5. le risorse presenti nei musei forniscono opportunità ad altri istituti e servizi pubblici;
6. i musei operano in stretta collaborazione con le comunità da cui provengono le collezioni e con le comunità di riferimento;
7. i musei operano nella legalità;
8. i musei operano in modo professionale

	Principio fondamentale ispiratore
Area di intervento 1)	<i>“I musei sono responsabili del patrimonio naturale, materiale e immateriale, che custodiscono. Le amministrazioni responsabili, e quanti hanno funzioni di indirizzo e vigilanza dei musei, hanno come prima responsabilità di garantire la conservazione e valorizzazione di tale patrimonio, nonché le risorse umane, fisiche e finanziarie destinate a tale fine”.</i>
Area di intervento 2)	<i>“I musei hanno il dovere di acquisire, conservare e valorizzare le proprie collezioni al fine di contribuire alla salvaguardia del patrimonio naturale, culturale e scientifico. Le collezioni dei musei costituiscono un importante patrimonio pubblico, godono di un trattamento giuridico particolare e sono tutelate dal diritto internazionale. Considerata questa funzione pubblica, la nozione di cura e gestione delle collezioni include la legittima proprietà, la permanenza, la documentazione, l’accessibilità”.</i>
Area di intervento 3)	<i>“I musei hanno particolari responsabilità verso la società per la cura, l’accesso e l’interpretazione delle testimonianze primarie raccolte e custodite nelle loro collezioni”.</i>
Area di intervento 4)	<i>“Al museo spetta l’importante compito di sviluppare il proprio ruolo educativo e di richiamare un ampio pubblico proveniente dalla comunità, dal territorio o dal gruppo di riferimento. L’interazione con la comunità e la promozione del suo patrimonio sono parte integrante della funzione educativa del museo”.</i>
Area di intervento 5)	<i>“I musei si avvalgono di una vasta gamma di conoscenze specialistiche, competenze e risorse materiali che possono trovare applicazione anche all’esterno del museo. La condivisione di tali risorse o la prestazione di servizi possono costituire un’estensione delle attività museali, purché siano gestite in modo tale da non compromettere l’esplicita missione del museo”.</i>
Area di intervento 6)	<i>“Le collezioni di un museo riflettono il patrimonio culturale e naturale delle comunità dalle quali provengono. Il loro carattere supera pertanto quello di una normale proprietà e può comprendere forti legami con l’identità nazionale, regionale, locale, etnica, religiosa o politica. Di conseguenza, è importante che le politiche adottate dal museo tengano nella dovuta considerazione tale realtà”.</i>

Area di intervento 7)	<i>“I musei sono tenuti ad agire in conformità con le norme stabilite dalla legislazione internazionale, regionale, nazionale e locale e dai trattati. L’amministrazione responsabile deve inoltre assolvere ogni obbligo legale o altra condizione riguardante qualsiasi aspetto pertinente il museo, le sue collezioni e le sue attività”.</i>
Area di intervento 8)	<i>“I professionisti museali sono tenuti a rispettare le norme e le leggi in vigore, nonché a garantire la dignità e il prestigio della loro professione. Devono proteggere il pubblico del museo da ogni condotta professionale illegale o contraria all’etica. Devono inoltre avvalersi di ogni possibilità per informare e educare il pubblico in merito agli obiettivi, alle finalità e alle aspirazioni della professione allo scopo di far comprendere pienamente il contributo portato dai musei alla società”.</i>

Ad ogni area di intervento sono abbinati uno o più principi ispiratori, come indicato nella precedente tabella, i quali si riferiscono a dimensioni non solo culturali, ma talvolta anche di natura tecnica o operativa. Le suddette aree di intervento rappresentano una sorta di mappatura delle principali problematiche etiche che l’azienda museale deve affrontare.

I principi ispiratori enunciati nel Codice hanno un contenuto etico prevalente, ma non esclusivo, nel senso che i diversi campi di azione del museo devono essere pervasivamente accompagnati da un approccio etico; tuttavia, non mancano riferimenti a concetti di contenuto economico o strategico. Più precisamente, i principi di cui alle precedenti aree di intervento 1), 2), 3) e 4), facendo essenzialmente riferimento alla conservazione e valorizzazione del patrimonio custodito, richiamano la ragion d’essere del museo: la sua *mission*. Hanno, invece, un contenuto più economico o sociale i principi indicati rispettivamente nelle aree di intervento 5) e 6). Sono, infine, espressione propria dell’etica il principio della legalità e quello della professionalità, intesa sotto il profilo deontologico, evidenziati nelle aree di intervento 7) e 8).

In sintesi, il Codice quale contenitore di regole etiche (Magliacani, 2008, p. 76) costituisce una proposta tendenzialmente standardizzata a cui il singolo museo può attingere, in concreto, per la redazione di un proprio codice etico adeguato alle sue esigenze. Come precisato nella premessa al Codice, esso può rappresentare un pregnante serbatoio a cui anche le fabbricerie possono attingere, ottenendone spunti preziosi per la costruzione del proprio codice etico. Peraltro, la Pontificia Commissione per i beni culturali (2001, 3.5 – Norme) aveva ravvisato la necessità da parte dei musei ecclesiastici di rispettare le disposizioni ICOM, che, per loro natura, tendono ad essere enunciazioni universali da declinare rispetto al caso concreto e che costituiscono quindi un modello di riferimento anche per le fabbricerie.

Standard minimi per i musei

“In alcuni paesi tali standard minimi sono definiti per legge o con atto governativo; in altri le direttive e la valutazione degli standard minimi sono date in forma di accreditamento o di certificazione, oppure attraverso un sistema di valutazione equivalente” e ancora “Singoli paesi e organizzazioni specializzate legate ai musei possono prendere a riferimento questo Codice per sviluppare norme supplementari”.

Fonte: ICOM Italia (2009), *Codice etico dell’ICOM per i musei*, Milano Zurigo. <http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom>

9.3. Il codice etico nelle fabbricerie: il caso del codice etico di Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano

La Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano (in seguito VFD) è un ente ecclesiastico avente scopo di culto e religione, con esclusione di ogni finalità di lucro. In data 18 maggio 1990 ha ottenuto, ai sensi della l. n. 222/1985 e del dpr 13/02/1987, n. 33, il riconoscimento della personalità giuridica.

A seguito dell’adozione del modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 essa ha elaborato il proprio codice etico che rappresenta uno strumento operativo di tale modello¹⁴. Il suo scopo è la predisposizione di un sistema di procedure e attività di controllo il cui obiettivo è la riduzione del rischio di commissione dei reati previsti dal d.lgs. 231/2001 mediante la individuazione dei processi sensibili e la loro conseguente proceduralizzazione. La necessità di porre al riparo l’ente dalle conseguenze della responsabilità amministrativa prevista dal decreto in oggetto ha costituito il motivo determinante per l’istituzione del modello di amministrazione, controllo e gestione dei rischi e conseguentemente per la redazione della sua componente essenziale: il codice etico. L’adozione di un efficace modello organizzativo di prevenzione dei reati rientranti nel campo di applicazione del decreto in oggetto rappresenta, infatti, un esimente da responsabilità ai sensi dell’art. 6, comma 1, lett. a) del d.lgs. 231/2001. Ad oggi risulta essere l’unica fabbriceria che si è dotata di un codice etico.

¹⁴ In merito ai modelli organizzativi si vedano anche le linee di guida emesse da Confindustria (2004).

Ciò premesso, i principi di fondo su cui si basa il codice etico adottato da VDF sono suddivisi in quattro sezioni, che rappresentano le aree di intervento:

- Sez. I – I valori fondamentali di VFD;
- Sez. II – Norme di condotta;
- Sez. III – Sistemi informatici;
- Sez. IV – Rispetto del codice etico.

La disamina qui proposta si concentra essenzialmente sulle sezioni I e II, che rappresentano i punti più significativi del codice etico VFD.

La sezione I enuncia i valori fondamentali a cui VFD si ispira, mentre la II individua norme di condotta specifiche coerenti con i valori fondamentali accolti nel codice. Questi ultimi sono rintracciabili nella integrità, onestà, correttezza, lealtà, trasparenza, equità, obiettività e rispetto della persona.

Va rilevato che VFD non si ispira ad un preciso codice di categoria, ma richiama principi ispiratori più generali, come i diritti previsti dalla dichiarazione universale dei diritti dell'uomo. Si tratta di valori che devono permeare i comportamenti assunti dagli organi decisionali della fabbrica nella definizione degli obiettivi, nell'attuazione della gestione operativa, nella rendicontazione dei risultati conseguiti e nella loro comunicazione. In altri termini, i traguardi perseguiti relativamente ai livelli di performance e alle relazioni di accountability devono essere perseguiti in conformità al sistema dei valori che VFD ha deciso di adottare. Il loro rispetto costituisce un vincolo non solo propriamente etico, ma che ha un impatto anche in sede di rilevazione degli esiti raggiunti, di valutazione della performance, della sua divulgazione e della sua condivisione con gli stakeholder interni ed esterni.

I valori fondamentali di VFD

- *Rispetto delle normative vigenti.*
- *Integrità, onestà e lealtà.*
- *Tracciabilità delle operazioni*
- *Trasparenza ed affidabilità*
- *Correttezza nella gestione e nell'utilizzo del patrimonio dell'Ente*
- *Uguaglianza e pari opportunità*
- *Tutela dell'incolumità del personale dipendente e non*
- *Rapporti con i dipendenti ed i collaboratori*
- *Tutela dei minori*
- *Lotta alla corruzione*

La sezione I, Valori fondamentali di VFD, declina detti valori.

Al riguardo si impongono alcune osservazioni.

VFD dichiara di agire nel rispetto della legge e della normativa applicabile sia in campo nazionale che internazionale. Tale enunciazione è rafforzata dall'attestazione che il perseguimento del suo interesse non possa giustificare una condotta non conforme alla legge, al codice etico adottato e più in generale ai regolamenti e ai principi che regolano la sua attività. Tutti i destinatari, individuati dal codice di condotta VFD¹⁵, devono conoscere le leggi e i regolamenti ad essa applicabili (a tal fine VFD organizza dei corsi formativi con frequenza obbligatoria). Gli stessi soggetti devono assumere comportamenti orientati ai principi di integrità, correttezza e liceità. Da qui alcuni impegni quali – senza pretesa di completezza – il rispetto della normativa in tema di antiriciclaggio, la promozione di condotte volte ad impedire fenomeni corruttivi e criminali e non ultima la verifica dell'osservanza delle regole organizzative e della normativa emanata ai fini della prevenzione della commissione dei reati di cui al d. lgs. 231/2001.

Nei principi enunciati è presente una sensibile influenza sull'andamento della gestione, in quanto il loro continuativo rispetto può solo produrre effetti positivi in termini di fiducia da parte degli stakeholder interni e esterni. Con lo stesso intento sono formulate ulteriori disposizioni del codice VFD. In particolare, un altro principio prevede esplicitamente che tutte le operazioni aziendali siano documentate e correttamente contabilizzate in modo da garantire la loro attendibilità e verificabilità anche a posteriori. A tal fine, implicitamente, si richiede che l'ente si doti di adeguate procedure amministrativo-contabili che attestino la correttezza dei dati e delle informazioni prodotte, ovvero che esso sia dotato di un efficace sistema di controllo interno. Peraltro, un'apposita norma di condotta del codice VFD riconosce l'importanza dei controlli interni per una corretta gestione. Ad essa se ne aggiunge un'altra che stabilisce che l'utilizzo delle risorse sia improntato a criteri di correttezza e di salvaguardia dell'integrità del patrimonio dell'ente. Va evidenziato che tutti i valori fondamentali richiamati nei suddetti principi contribuiscono in misura rilevante al miglioramento della performance.

Va anche notato che le informazioni elaborate dal sistema amministrativo-contabile devono risultare complete, accurate e comprensibili: è un preciso obbligo che, in un'ottica di accountability, favorisce una rendiconta-

¹⁵ Si tratta dei consiglieri, dipendenti, collaboratori, procuratori e consulenti nonché delle controparti contrattuali di VFD. I destinatari del codice sono rappresentati non solo quindi dagli stakeholder interni, ma anche da quelli esterni, ai quali, se controparti contrattuali, è imposto contrattualmente il rispetto del codice.

zione e una comunicazione attendibile, ossia la diffusione di informazioni, mutuando il linguaggio proprio dei principi contabili nazionali OIC e dei principi di revisione internazionali ISA Italia, non inficiate da errori rilevanti (ovvero significativi).

Inoltre, va sottolineato che il codice in oggetto esercita un sensibile impatto sul tessuto organizzativo di VFD, dal momento che essa si impegna a non assumere comportamenti discriminatori in base all'età, al sesso, all'orientamento sessuale, allo stato di salute, alla disabilità, alla razza, alla nazionalità, alle opinioni politiche e alle credenze religiose e ad adottare le opportune iniziative al fine di prevenire e contrastare forme dirette o indirette di disparità. Si tratta di enunciazioni che, sebbene possano apparire universalmente acquisite come patrimonio comune, in effetti richiedono, come la realtà insegna, di essere costantemente salvaguardate. VFD si impegna, altresì, alla protezione della salute umana e della sicurezza dei luoghi di lavoro, garantendo l'applicazione degli standard e modelli di sicurezza procedurali previsti dalle disposizioni normative applicabili. Essa fa propri anche i principi ispiratori della policy aziendale, come il principio di pari opportunità, di meritevolezza e di competenza, ai fini dell'assunzione e della crescita professionale dei dipendenti e collaboratori e ad essi chiede di rispettare quanto in proposito affermato nel codice stesso.

VFD esplicita la sua policy sulla questione dei minori, impegnandosi ad assumere atteggiamenti volti alla loro tutela e alla repressione di qualsiasi forma del loro sfruttamento.

Infine, VFD è tenuta ad agire rispettando i più elevati standard comportamentali (integrità, onestà e correttezza) nelle relazioni con soggetti interni ed esterni, conformemente alle disposizioni normative vigenti contro la corruzione.

Procedendo nell'esame delle aree di intervento del codice VFD, la sezione II accoglie le norme di condotta di natura precettiva rivolte ai destinatari del codice stesso. Il suo modello ispiratore ha una sua coerenza interna: ai valori fondamentali esposti nella sezione I, si aggiunge la presentazione dei comportamenti presuntivamente coerenti con tali valori, a cui i destinatari si devono attenere. Le norme operative proposte tendono a indicare i principi ispiratori della policy aziendale, confermando che etica e management non devono essere intesi come ambiti separati, bensì che l'eticità dei comportamenti si declina nell'azione: questa stretta interazione conferma il ruolo del codice etico quale strumento di accountability verso, anzitutto, interlocutori interni e, inoltre, quelli esterni.

L'enunciazione di principi virtuosi sulla base dei quali gli organi direttivi sono chiamati a governare, non può che rappresentare un presidio per lo svolgimento di una corretta e eticamente responsabile gestione.

Nel loro esame l'attenzione è posta solamente su alcuni aspetti ritenuti più significativi.

Norme di condotta

- *Corporate Governance;*
- *Sana e prudente gestione;*
- *Contabilità;*
- *Gestione delle risorse finanziarie;*
- *Donatori e gestione delle donazioni;*
- *Protezione dei dati personali;*
- *Partner e controparti contrattuali;*
- *Clienti;*
- *Rapporti con le autorità;*
- *Ambiente;*
- *Gestione di procure e deleghe;*
- *Controllo interno;*
- *Whistleblowers;*
- *Lavoratori stranieri.*

Sotto il profilo della *corporate governance*, la tematica che il codice affronta riguarda il comportamento richiesto ai consiglieri VFD in termini di correttezza del loro operato, dato che l'azienda si presenta sempre più come un insieme di relazioni con portatori di interessi diversificati. I presidi della *corporate governance* individuano – per quanto qui rileva – regole di condotta dell'organo amministrativo volte ad assicurare una corretta gestione aziendale. Questione questa particolarmente sentita in quei contesti ove è sempre più marcata la separazione tra la proprietà e il controllo¹⁶. Il codice sotto questo aspetto, ispirandosi alla *best practice* in tema, indica il comportamento da seguire qualora un consigliere si venga a trovare in una situazione di potenziale *conflitto di interessi*, in modo da assicurare sempre una gestione corretta e trasparente.

Proseguendo nell'esame della sezione II, va osservato che varie norme di condotta dettano indicazioni operative che hanno forte attinenza con lo svolgimento di attività: in tutte risultano espliciti i riferimenti alla perfor-

¹⁶ Il fenomeno è noto già dal secolo scorso. La scissione tra proprietà (soci) e controllo (management) ha finito per assegnare al top management un potere rilevante sul governo dell'azienda.

mance, alla sua rendicontazione e comunicazione¹⁷. Inoltre, alcune norme esercitano un chiaro e concreto stimolo al coinvolgimento degli interlocutori: in esse è evidente la valenza attribuita alla strategia volta a migliorare il rapporto fiduciario stabilito con diversi attori, orientando i loro comportamenti verso il perseguimento degli obiettivi della fabbrica e attivando con essi processi di apprendimento reciproco nella prospettiva dello *stakeholder engagement* (Giorgino, 2016). Come sottolineato nel capitolo 4, la suddetta prospettiva merita di essere approfondita da parte delle fabbricere riguardo alle tipologie di portatori di interesse a cui è indirizzata la loro missione.

Infine, vanno segnalate:

- la norma di condotta avente ad oggetto la gestione delle donazioni. VDF dichiara il proprio impegno ad adottare un comportamento ispirato a criteri di correttezza e trasparenza impegnandosi genericamente altresì ad effettuare una rendicontazione trasparente delle donazioni ricevute. Al riguardo si precisa che non risultano enunciate le specifiche modalità operative attraverso le quali l'ente deve attuare tale indicazione;
- la norma di comportamento in materia di *Whistleblowing*, ossia il riconosciuto diritto dei propri lavoratori di presentare segnalazioni di condotte ritenute illecite rilevanti ai sensi del d. lgs. 231/2001 in modo da garantire la riservatezza del soggetto denunciante;
- la policy aziendale adottata nei confronti dei lavoratori stranieri, la cui assunzione dovrà avvenire nel rispetto delle leggi che disciplinano il permesso di soggiorno;
- l'impegno come policy aziendale dell'ente al rispetto della tutela dell'ambiente e della salute pubblica.

In relazione alle due ultime sezioni – III e IV – si precisa che la sezione III, Sistemi informatici, prevede l'adozione da parte dell'ente di adeguate politiche di sicurezza delle informazioni elaborate al fine di garantirne l'integrità e la dovuta riservatezza.

La sezione IV, invece, affronta la tematica del rispetto del codice etico e, al riguardo, enuncia che è prevista:

- la formazione del personale tramite l'attuazione di un piano di formazione obbligatoria per favorire la conoscenza del codice etico;
- l'attività di monitoraggio, tramite verifica periodica, e di aggiornamento del codice etico;

¹⁷ Per un approfondimento si rinvia al capitolo 7, parte I.

- la previsione di meccanismi sanzionatori da applicare in presenza di accertate violazioni dello stesso codice;
- un'apposita procedura per la segnalazione di violazioni del modello.

9.4. Considerazioni di sintesi

Le indicazioni contenute nel codice etico ICOM rappresentano sicuramente un bagaglio conoscitivo a cui anche le fabbricerie per la loro attività museale potrebbero diffusamente attingere al fine di costruire un proprio codice etico che tenga pur conto delle loro specificità.

Il contributo di questo lavoro consiste nell'esplorazione della tendenziale possibilità di trapiantare in modo pervasivo il *sistema dei valori* di ICOM nell'ambito di un diverso alveo di riferimento: il mondo delle fabbricerie.

Non vi è dubbio che molti enunciati presenti nel codice ICOM rappresentano principi etici che, in quanto universalmente riconosciuti, risultano agevolmente estensibili, pur con i dovuti adattamenti al caso concreto

Tali valori tendono ad essere agevolmente rintracciabili anche in codici etici redatti a diversi fini. Si tratta infatti di valori di ampio respiro agevolmente trasferibili in alvei diversi da quelli di origine o provenienza, altre volte si tratta di specifiche linee guida più spiccatamente deontologiche, invece non immediatamente trapiantabili.

VFD rappresenta sicuramente un modello virtuoso, tenuto altresì conto del fatto che ad oggi si tratta dell'unica fabbriceria che ha adottato un proprio codice etico. Non è noto se altre esigenze, non immediatamente riconducibili ad una acquisita sensibilità o spiccata tensione etica, abbiano esercitato una pressione sull'adozione del codice etico. Si è trattato comunque di uno sforzo meritevole di apprezzamento non solo in una dimensione puramente etica, ma anche sotto il profilo dello stimolo all'accountability e al miglioramento della performance, il tutto nell'ambito di un percorso presidiato da un sistema di valori condiviso. Il codice VFD finisce così per presentare una natura "mista", da un lato di vero e proprio codice etico foriero di valori universalmente riconosciuti e dall'altro di codice di condotta¹⁸ volto a dotare l'ente di semplici linee guida a contenuto prettamente operativo.

Quale limite del presente lavoro si segnala che l'esame condotto ha preso a riferimento solo il codice etico adottato da VFD. Si tratta comunque di un limite imposto dalla realtà dei fatti dato che, nel panorama delle fabbri-

¹⁸ In merito alla distinzione tra codici etici e codici di condotta: Bounia, 2014, p. 2.

cerie italiane, il codice esaminato rappresenta l'unico caso ad oggi esistente.

Riferimenti bibliografici

- Andrei M. A., & Genoways H. H. (1997), "Museum ethics. Curator", *The Museum Journal*, 40(1), 6-12.
- Besterman, T. (2006). *Museum ethics. A companion to museum studies*, Wiley Online Library, pp. 431-441.
- Bounia A. (2014), "Codes of ethics and museum research", *Journal of Conservation and Museum Studies*, 12(1):5, pp.1-7.
- Confindustria (2004), *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*.
- CNDCEC – ABI – CNF – CONFINDUSTRIA (2019), *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*.
- Daccò G.L. (2004), *Standard di funzionamento ed esternalizzazione dei musei*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Governare il museo*, FrancoAngeli, Milano, p. 52.
- Edson G. (2005), "Ethics as a Code", *Museum Ethics*, pp. 123-140.
- Forte P. (2010), "Codice etico di ICOM e disciplina dei musei in Italia", www.aedon.mulino.it/archivio/2010/2/forte.htm.
- Garegnani G.M. (2010), *Il discusso ruolo dei codici etici nella definizione di una cultura "etica" d'impresa*, in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di) *Economia aziendale & Management Studi in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- 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.
- Guidantoni S. (2011), *Codici etici*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, p. 127.
- ICOM Italia (2009), *Codice etico dell'ICOM per i musei*, Milano-Zurigo. <http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/>
- Irti N. (2003), "Due temi di governo societario (responsabilità «amministrativa» - codici di autodisciplina)", *Giurisprudenza commerciale*, I, p. 699.
- Magliacani M. (2008), *Il museo crea valore*, Cedam, Padova, p. 76.
- Mainardi M. (2014), *I valori del museo: il codice etico*, in Sibilio B. (a cura di), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, Milano, FrancoAngeli, pp.21 e ss.
- Morse N. (2018), "Patterns of accountability: an organizational approach to community engagement in museums", *Museum and Society*, 16(2), pp. 171-186.
- Omero (1963), *Odissea*, Einaudi, Torino.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano,

http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html.

Scott C.A. (2013), *Museums and Public Value*, Ashgate, Farnham, pp. 2-3.

Unerman J., O'Dwyer B. (2006), "Theorising accountability for NGO advocacy", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), p.356.

10. LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA CONTABILE DEI MUSEI DIOCESANI

di Chiara Carolina Donelli, Isabella Mozzoni e Antonello Zangrandi

10.1 Introduzione

I musei diocesani in Italia rappresentano una realtà variegata, in rapida crescita, presente in modo capillare su tutto il territorio. Dalle analisi fino ad ora condotte e dall'anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici tenuta presso la Conferenza Episcopale Italiana (CEI), sembra trattarsi di un complesso di numerose piccole realtà estremamente differenziate in termini dimensionali, di anzianità e di modalità gestionale (Santi, 2016). Un mondo quindi molto eterogeneo, che è cresciuto numericamente in maniera esponenziale a partire dal Concilio Vaticano II, quando è stato chiesto con vigore alla chiesa di provvedere alla conservazione del proprio patrimonio, come già discusso nel capitolo 1, e che nel novembre 2017 contava 203 realtà (Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici, CEI).

I musei diocesani sono dunque un universo che merita attenzione, non più relegati all'idea di "museo minore", ma, al contrario, depositari di una cospicua fetta del patrimonio culturale legato ad una precisa realtà locale, la cui amministrazione e gestione è allo stesso tempo condizionata dal sistema istituzionale di riferimento, a cavallo tra disciplina canonica e diritto civile, e dai valori di cui il museo stesso è portatore (Cavallini, 2007).

La volontà di conservare e valorizzare il patrimonio culturale ecclesiastico e la conseguente proliferazione di enti volti alla tutela dei beni culturali della Chiesa sono elementi che hanno portato le istituzioni ecclesiastiche a ravvisare la necessità, perlomeno teorica, di introdurre strumenti gestionali adeguati. In particolare, la Lettera Circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici (in seguito Lettera Circolare) ha identificato alcuni elementi fondamentali dal punto di vista sia del modello istituzionale di riferimento, che degli strumenti manageriali minimi da implementare.

Nell'attuale contesto sono diverse le forme di gestione che la diocesi può utilizzare per la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale affidatogli. La scelta dell'assetto istituzionale, come precedentemente trattato nel capitolo 2, dipende da una serie di fattori tra cui: le caratteristiche peculiari di ciascun bene culturale, la storia dell'istituzione, gli obiettivi di medio-lungo termine che l'organizzazione preposta alla gestione dei beni si pone e le risorse a disposizione per il raggiungimento di tali obiettivi.

A prescindere dai modelli gestionali e dai diversi livelli di autonomia dell'istituzione museale rispetto alla diocesi di riferimento, è comunque necessario che vi sia un sistema di misurazione atto a rilevare le informazioni relative al raggiungimento degli obiettivi di economicità e valorizzazione. In questo contesto il ruolo del sistema contabile di misurazione degli equilibri reddituali e finanziari è uno degli strumenti fondamentali per il governo di tali enti e per il processo di valorizzazione in corso.

Il presente capitolo si pone il duplice obiettivo di indagare, da un lato, le tipologie di strumenti informativo-contabili presenti nei musei diocesani in relazione alle diverse scelte gestionali, dall'altro, di approfondirne l'effettiva valenza informativa ed il reale utilizzo a scopi manageriali. L'indagine è stata condotta attraverso un questionario sottoposto a 83 musei distribuiti sul territorio italiano.

Dopo un'analisi della letteratura sui sistemi di misurazione nei musei, anche in relazione alla forma giuridica e alla riforma del terzo settore, si passerà alla identificazione dei possibili assetti istituzionali dei musei diocesani, collegando ad essi gli obblighi contabili legali minimi previsti dalla normativa canonica e civilistica. Sarà così possibile dare un ordine a un quadro di riferimento molto complesso. I risultati del questionario saranno poi analizzati per descrivere il contesto italiano e le scelte operate dal punto di vista sia gestionale, sia contabile dalle diocesi. Infine, l'analisi critica dei questionari porrà l'accento sulla rilevanza e sull'adeguatezza dell'informazione contabile rispetto alle necessità manageriali.

10.2 Il sistema di misurazione nei musei

Il tema della misurazione e del sistema informativo nelle istituzioni museali è parte di un dibattito più ampio sul tema della misurazione della performance, della rendicontazione e dell'accountability, affrontato in dottrina a partire dagli anni 1990. Tale dibattito, come già detto nel capitolo 7, ha prodotto una copiosa bibliografia che analizza la questione da numerosi punti di vista (Badia, Donato, 2012; Sibilio, Parri, 2007; Dainelli, 2007). In

particolare, ai fini della trattazione sulla contabilità dei musei, si devono evidenziare due questioni peculiari per queste istituzioni.

La prima riguarda la difficoltà ad implementare adeguati sistemi di misurazione che tengano in considerazione gli obiettivi di economicità della gestione e gli obiettivi tipicamente sociali, culturali e non lucrativi di questi enti (Marcon, Sibilio, 2015). In tal senso risulta evidente come nei musei debba essere mantenuto un equilibrio tra le misurazioni volte alle analisi relative alla sostenibilità economica e finanziaria e quelle volte alla valutazione del grado di raggiungimento delle finalità istituzionali (Ames, 1991). La progettazione di un sistema multidimensionale che consideri tutti gli obiettivi istituzionali del museo è una sfida sulla quale ancora oggi si dibatte. Resta comunque evidente che i musei, come ogni altra azienda, si trovano nella condizione di svolgere la loro funzione ottimizzando l'impiego delle risorse e seguendo i criteri di economicità della gestione. Si ricorda che l'economicità è la capacità di perseguire le proprie finalità utilizzando le risorse in modo efficiente e focalizzato rispetto agli obiettivi. Per far questo è necessario dotarsi di sistemi di misurazione che permettano al management di valutare in modo sistematico questi risultati così come di darne conto agli stakeholder. In linea generale la capacità di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse nel lungo periodo per raggiungere in modo efficace i propri obiettivi è uno degli elementi fondamentali per garantire la fruibilità e la conservazione del patrimonio culturale. Ecco dunque che attraverso appositi sistemi di misurazione ogni museo deve essere in grado di valutare in modo sistematico nel tempo la capacità di impiegare efficientemente le risorse per perseguire obiettivi che siano in grado di sostenere nel lungo periodo l'economicità. Da qui deriva la necessità di dotarsi anche di sistemi contabilità economico-patrimoniale, analitica e in generale sistemi di valutazione delle performance aziendali per supportare il management e gli stakeholder nelle loro specifiche responsabilità.

Il secondo aspetto riguarda la difficoltà di definire un unico modello di riferimento, oltre ai rischi derivanti da una introduzione *tout court* di strumenti di misurazione nati per imprese for profit operanti in contesti di mercato (Jackson, 1991; Chirieleison, 1999). La molteplicità degli enti proprietari, delle forme giuridiche e dei livelli di autonomia di queste istituzioni, infatti, è, in molti paesi, un elemento caratterizzante del sistema museale stesso. Le diverse forme giuridiche e di gestione, sia a livello di pubblica amministrazione sia di enti di diritto privato, portano con sé differenti obblighi contabili, che inevitabilmente condizionano l'architettura del sistema informativo aziendale. La necessità è sempre quella di strutturare un siste-

ma di misurazione che, nel rispetto degli obblighi normativi, sia in grado di svolgere il duplice ruolo di rendicontazione interna ed esterna.

Nel primo caso dovrà sostenere le necessità informative interne alla gestione del museo, che prendono avvio dall'identità culturale dell'istituzione stessa, a supporto delle decisioni; nel secondo dovrà svolgere la funzione di rendicontazione della performance agli stakeholders di riferimento in ottica di accountability (Marcon, Sibilio, 2015). Il sistema informativo a supporto delle decisioni assume diverse specificità a seconda del contesto di attuazione, in particolare a seconda che l'ente proprietario sia pubblico o privato. In questo senso sono rilevanti, da un lato, la tipologia degli strumenti implementati – come ad esempio il tipo di contabilità – dall'altro, le competenze manageriali necessarie per l'utilizzo degli stessi.

La tipologia del sistema contabile si concretizza nell'utilizzo prevalente della contabilità economico-patrimoniale, tipica del settore privato, o della contabilità finanziaria, tipica del settore pubblico o del non profit di piccole dimensioni. Quest'ultima tipologia comporta alcune lacune informative, come ampiamente dibattuto in letteratura, che sono state in parte superate negli enti territoriali, dall'introduzione della finanziaria potenziata e dall'affiancamento della contabilità economico patrimoniale. La contabilità finanziaria risulta, comunque, più semplice e meno articolata di un sistema economico-patrimoniale, a favore di quelle piccole realtà nelle quali le competenze manageriali e i costi di un sistema per competenza non sarebbero sostenibili. In linea generale i musei pubblici utilizzano un sistema informativo contabile che segue il modello dell'amministrazione di riferimento, quasi sempre finanziario o, secondo le ultime riforme di contabilità pubblica, affiancato dalla contabilità economico-patrimoniale. Gli stessi spesso risultano emanazioni dell'ente di riferimento, con autonomia gestionale limitata e sistema contabile non autonomo (Sibilio Parri, 2004). In questo senso è possibile riscontrare molte similitudini tra il sistema museale pubblico e quello di matrice ecclesiastica, come si vedrà di seguito, entrambi parzialmente caratterizzati da un sistema contabile finanziario e da una scarsa autonomia. Quest'ultima, in particolare, tende a limitare i processi decisionali, e a far vivere il sistema contabile come un obbligo formale, senza comprenderne l'importanza sul piano informativo.

In ambito pubblico la riforma del sistema museale italiano ha provveduto ad aumentare il livello di autonomia di diverse istituzioni museali statali senza però riuscire a superare le criticità legate al mondo delle misurazioni economico-finanziarie. Infatti, anche quando i musei pubblici godono di autonomia amministrativa e redigono un bilancio autonomo, la compatibilità del proprio sistema contabile con quello dell'amministrazione di appar-

tenenza costituisce un'esigenza imprescindibile che tende a uniformare e rendere coerenti le modalità di amministrazione e di gestione delle risorse con quelle applicate dall'ente sovraordinato (Pozzoli, Gori, Fissi, 2015). Resta sempre possibile l'adozione di sistemi volontari di rilevazione volti ad assicurare un'adeguata portata informativa del sistema stesso (Sibilio, Parri, 2004).

In questo senso anche i musei diocesani, come vedremo in seguito, presentano diversi livelli di autonomia e differenti profili giuridici e contabili, e, nonostante le normative di riferimento non siano quelle della pubblica amministrazione, l'architettura generale del sistema presenta numerose similitudini.

La situazione dei musei privati, sia di natura ecclesiastica sia laici, è invece legata agli obblighi contabili del mondo non-profit. In Italia il terzo settore è stato oggetto di un'importante riforma che ha cercato di mettere ordine nel sistema complessivo del settore. Prima del d.lgs. n. 117/2017 la normativa civilistica nulla diceva sul tema degli obblighi contabili del terzo settore e il codice civile imponeva agli amministratori di rendere conto del proprio operato, limitandosi a fissare l'obbligo di redazione del bilancio senza definirne né la forma, né la struttura, né i criteri di valutazione. In questo contesto non fa meraviglia che, nella pratica, spesso il bilancio fosse pensato come un rendiconto delle entrate e delle spese con un sistema contabile finanziario per cassa. Rimanevano gli obblighi derivanti dalle leggi speciali o previsti dalla normativa fiscale per l'iscrizione al registro delle ONLUS, in parte tutt'ora vigente, che, al presentarsi di particolari condizioni, obbligavano tali enti alla contabilità economico-patrimoniale, ordinaria o semplificata, come documento fondamentale per la determinazione del reddito di esercizio. In particolare, l'attività commerciale era, ed è, l'elemento discriminante, che impone la tenuta di una contabilità separata in alternativa al regime forfetario.

I riferimenti per la redazione dei bilanci e la tenuta delle scritture contabili erano quindi esclusivamente rintracciabili all'interno della disciplina tributaria e la stessa Agenzia per le ONLUS, consapevole della necessità di adottare bilanci adeguati alle caratteristiche proprie degli enti non-profit, che divergono in modo marcato dalle imprese commerciali, aveva emanato le "Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit". Lo scopo, come è detto nella presentazione del documento, era di spingere gli enti alla redazione di bilanci uniformi che consentissero anche confronti nel tempo e nello spazio tra vari soggetti, oltre che cominciare ad introdurre le regole principali per la valutazione delle poste più importanti del bilancio di esercizio.

Accanto alla disciplina fiscale, l'unico riferimento di prassi per la redazione del bilancio di esercizio derivava dal documento della Commissione Aziende Non Profit, costituita in seno al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, che ha emanato, nel 2002, una Raccomandazione (CNDC-EC, 2002) contenente la definizione del contenuto minimo del documento di bilancio. La Commissione aveva proposto uno schema di massima di tale documento con riferimento ad una contabilità economico-patrimoniale la cui portata informativa è idonea a valutazioni complessive sull'equilibrio economico-finanziario del museo. Lo schema di bilancio proposto teneva conto delle peculiarità degli enti del terzo settore. Nei documenti della Commissione, infatti, veniva dato rilievo alla rilevazione e valutazione di alcune poste dedicate in generale al non-profit e in particolare e alle istituzioni museali. Si tratta della contabilizzazione delle erogazioni liberali e della valutazione del patrimonio. Le prime sono un elemento fondamentale di sopravvivenza per le istituzioni che operano al di fuori del mercato, spesso in condizioni di 'fallimento' dello stesso, e sono un tema importante per la sostenibilità economica dell'ente.

In generale, i musei spesso faticano a trovare un equilibrio economico e i musei diocesani non sono un'eccezione, poiché, nella maggior parte dei casi, non vengono dotati dai rispettivi enti fondatori di sufficienti risorse per svolgere l'attività ordinaria (Grumo, 2000). Si è fatta dunque più pressante l'esigenza di trovare nuove risorse finanziarie per il settore che può contare sempre meno su un adeguato finanziamento istituzionale. I contributi (che siano donazioni, erogazioni liberali, o nel caso specifico dell'ente ecclesiastico, genericamente 'offerte') rappresentano perciò una posta tipica del bilancio degli enti non-profit così come dei musei siano laici o ecclesiastici. La gestione delle donazioni e liberalità è infatti una delle principali aree che compongono la gestione operativa della diocesi (Grumo, 2000).

La valutazione del patrimonio è un tema altrettanto fondamentale per il settore museale. I musei hanno nella loro missione l'obbligo di conservare, studiare, esporre, valorizzare il patrimonio di cui dispongono. La rendicontazione e valutazione della situazione patrimoniale è, quindi, fondamentale per acquisire dati sull'ammontare della ricchezza netta disponibile, avere accurate informazioni economico-patrimoniali relative alla generalità degli asset controllati, ma soprattutto per lo svolgimento dei processi di creazione di valore futuri e per le scelte di allocazione delle risorse da parte degli organi di governo (Manetti, Valeri, 2012). La ricognizione e valutazione del patrimonio è rilevante in quanto permette di avere contezza degli asset essenziali per lo svolgimento dell'attività dell'ente, oltre ad evidenziare i beni che genereranno oneri di manutenzione, esposizione e di restauro. In questo

senso sembrerebbe pertanto opportuna l'inclusione all'interno dell'attivo dello stato patrimoniale degli asset del museo al fine di evidenziare il legame tra le poste contabili del conto economico, quali manutenzioni ordinarie e oneri espositivi, ed i beni ai quali gli oneri in questione si riferiscono nell'attivo dello stato patrimoniale (Adam, Mussari, Jones, 2011). Infine, il patrimonio è fondamentale ai fini assicurativi nel caso in cui vada incontro a deperimento o venga prestato. Va specificato che, nonostante non vi sia ancora un'interpretazione univoca sulle modalità per poter valutare con buona approssimazione il patrimonio culturale, la prassi contabile internazionale ha espresso un chiaro orientamento a favore della loro inclusione nello stato patrimoniale dei musei (Manetti, Valeri, 2012).

Il panorama complessivo è stato modificato dalla riforma del terzo settore approvata nel 2017 con il d.lgs. 117. Oltre a riscrivere l'ordinamento complessivo degli enti non-profit, e quindi anche delle istituzioni museali private, il legislatore ha cercato di definire norme comuni di rendicontazione soffermandosi però più sugli obblighi che sulle regole di tenuta della contabilità. La nuova norma ha sancito, infatti, che, in generale, il bilancio degli enti del terzo settore con ricavi o proventi inferiori a 220.000 euro possa essere redatto nella forma del rendiconto per cassa. Gli enti del terzo settore con entrate superiori a 220.000 euro dovranno, invece, redigere il bilancio di esercizio formato dallo stato patrimoniale, dal rendiconto gestionale, con l'indicazione dei proventi e degli oneri dell'ente, e dalla relazione di missione, che illustra le poste di bilancio, l'andamento economico e gestionale dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie.

Inoltre, gli enti del terzo settore con ricavi o proventi superiori ad 1 milione di euro dovranno depositare presso il registro unico nazionale del terzo settore, e pubblicare nel proprio sito internet, il bilancio sociale, strumento di rendicontazione che tiene conto non solo degli aspetti economici, ma anche dell'impatto sociale dell'ente.

Per garantire confrontabilità tra istituzioni, il bilancio dovrà essere redatto in conformità alla modulistica definita con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali ad oggi non ancora predisposte. Tuttavia, sarà proprio dalle previsioni che individuano la struttura degli schemi di bilancio di tali enti che si potranno trarre utili considerazioni circa le metodologie attraverso le quali gli istituti non-profit potranno/dovranno tenere il sistema contabile più adeguato alla produzione dei citati documenti.

Per poter "produrre" lo stato patrimoniale e il rendiconto gestionale (assimilabile al conto economico) non si può prescindere da un sistema di rilevazione contabile a partita doppia basato sul principio della compe-

tenza economica, in quanto solo attraverso di esso è possibile fornire una rappresentazione delle consistenze patrimoniali dell'ente (immobilizzazioni materiali immateriali e finanziarie, consistenze di magazzino, crediti e debiti di diversa natura, valori in cassa, ecc.). Al contrario, laddove sia possibile assolvere agli obblighi di bilancio mediante predisposizione di un mero rendiconto per cassa (articolo 13, comma 2, d.lgs. n. 117/2017), le aziende non-profit di "minori dimensioni" potranno istituire un sistema di rilevazione dei fatti gestionali teso unicamente a individuare le entrate e le uscite secondo una logica di tipo finanziario o meglio, adottando il cosiddetto criterio di cassa.

Nel momento in cui è stato licenziato questo scritto la riforma del terzo settore non era stata ancora completata a livello operativo, poiché in attesa dei decreti attuativi che rendono operativa la normativa. In tal senso sarà necessario un tempo idoneo di transizione, per poter valutare come le istituzioni museali laiche ed ecclesiastiche si adegueranno, quali scelte effettueranno e come queste influiranno sui processi organizzativi e manageriali. La riforma rappresenta anche per gli enti ecclesiastici una grande opportunità e, al tempo stesso, una sfida. Apre importanti prospettive, ma contemporaneamente richiede ai singoli enti una chiara consapevolezza della propria missione e una capacità progettuale e organizzativa in grado di recepire i nuovi oneri e requisiti richiesti dalla normativa civilistica.

Il presente lavoro, nella parte empirica, fotografa la situazione antecedente, anche perché ad oggi la stessa non è completamente attuata: essa rappresenta il punto di partenza da cui attuare il cambiamento.

10.3 I musei diocesani e la loro gestione: tra diritto canonico e diritto civilistico

I musei diocesani pongono questioni complesse dovute alle loro caratteristiche intrinseche, come già evidenziato nei capitoli 1 e 2. Si tratta di realtà di natura privatistica, regolate dal diritto canonico e dal diritto civilistico, diffuse territorialmente e, generalmente, di dimensioni modeste. La realtà, da una prima lettura della bibliografia, appare estremamente multiforme per la varietà delle forme di gestione implementate. Le forme giuridiche degli enti gestori, infatti, sono molteplici; in taluni casi si tratta di musei dipendenti direttamente dalla diocesi, in altri di vere e proprie fondazioni autonome.

Per identificare gli obblighi contabili minimi cui sono soggetti i musei diocesani è necessario ricostruire una sintetica tassonomia delle forme di

gestione, recuperando le informazioni dai corpus normativi canonico e civilistico. Per una più ampia trattazione sulle forme di gestione e gli assetti giuridici delle aziende culturali si veda il capitolo 2.

Da parte ecclesiastica, la Conferenza Episcopale Italiana (CEI) si è occupata del tema attraverso l'Ufficio Nazionale dei Beni Culturali Ecclesiastici e, fra gli atti emanati, bisogna ricordare in particolare, *I beni culturali della chiesa italiana. Ordinamenti* del 1992, dove si forniscono le prime indicazioni per la tutela del patrimonio e le modalità di gestione. La svolta sul tema è certamente stata impressa da Giovanni Paolo II con la costituzione della Pontificia commissione per i beni culturali della chiesa (in seguito PCBCC). Quest'ultima ha cercato di affrontare in modo concreto le questioni relative alla gestione dei beni culturali attraverso le lettere circolari. In relazione alle istituzioni museali, la tappa più significativa di questo percorso è certamente costituita dalla Lettera Circolare, dove oltre ad un inquadramento museologico vengono sanciti i principi di gestione richiesti ai musei ecclesiastici. Questo documento è tutt'ora il principale riferimento in merito alla costituzione e agli obblighi gestionali minimi che competono i musei diocesani.

Questi sono istituzioni culturali ecclesiastiche istituite con decreto del vescovo, coadiuvato dalla Commissione diocesana e dall'ufficio per l'arte sacra e i beni culturali. È richiesta la presenza di un direttore di nomina vescovile con compiti gestionali e di programmazione. Il posto può essere ricoperto sia da laici che da ecclesiastici. Nel decreto di istituzione il vescovo deve individuare l'ente, preferibilmente di matrice ecclesiastica, a cui si affida la gestione del museo. In linea generale la Lettera Circolare evidenzia, seppur in maniera generale, l'importanza della dimensione economico-gestionale e di un sistema che misuri la capacità dell'ente di svolgere la propria missione in condizioni di economicità. Secondo quanto prescritto, infatti, è richiesto al museo di dotarsi di un piano economico pluriennale di medio termine, nonché di un bilancio annuale preventivo e consuntivo articolato in specifiche voci di entrata e di uscita. In questo senso è necessario, come evidenziato nella suddetta Lettera, al fine di assicurare la durabilità dell'ente, individuare le voci di spesa più consistenti e le variazioni da un esercizio all'altro nonché effettuare una programmazione degli interventi. Si noti come la Lettera Circolare non prescriva uno specifico modello di bilancio. Non vi sono allegati tecnici e non si parla né di bilancio economico-patrimoniale, né di bilancio finanziario, cosa che avrebbe avuto come conseguenza quella di suggerire ai musei ecclesiastici un preciso sistema contabile. La terminologia utilizzata lascia comunque intendere che il sistema contabile di riferimento sia finanziario, poiché si parla di "voci di en-

trata e di uscita”, con i noti limiti informativi che questa metodologia porta con sé. Resta che dalla forma giuridica scelta discendono gli strumenti contabili indispensabili per assolvere agli obblighi di legge. Tali strumenti diventano la base informativa sulla quale acquisire consapevolezza degli andamenti gestionali e prendere le decisioni conseguenti (il sistema contabile è influenzato dalla gestione, ma a sua volta influenza i comportamenti). Certo nulla vieta che il sistema informativo adottato possa essere reso più articolato e analitico di quello previsto dalla normativa, attraverso l’implementazione di strumenti di natura volontaria che in qualche modo vadano a sopperire ad eventuali gap informativi dei primi.

La Lettera Circolare prevede che i musei siano dotati di uno statuto e di un regolamento a prescindere dalla forma gestionale prescelta, come evidenziato nei capitoli 1 e 2. In questo senso si possono riscontrare molteplici soluzioni basate su diversi enti gestori e differenti livelli di autonomia rispetto alla diocesi. La prima grande distinzione riguarda la gestione diretta o indiretta del museo da parte dell’ente ecclesiastico di riferimento come già riportato nel capitolo 7 (Cavallini, 2007). Nel caso di una gestione diretta, il vescovo può decidere di affidare il museo alla diocesi (Santi, 2012, p.69) o ad un ente di solo diritto ecclesiastico sotto il controllo della diocesi stessa (Propersi, Grumo, 2004, p. 58; Cavallini, 2007, p. 247). Si tratta di fattispecie differenti con diversi livelli di autonomia. Nel primo caso, infatti, non vi è alcuna autonomia del museo in termini di finanziamento, definizione delle strategie e delle regole di utilizzo delle risorse, nonché in relazione ai sistemi di controllo. Nel secondo caso, si può parlare di un’ autonomia limitata alle linee di indirizzo strategico del museo stesso.

Nella gestione indiretta, invece, il vescovo affida la gestione del museo ad un ente terzo, riconosciuto dal diritto civilistico, la cui autonomia è maggiore in termini di indirizzo, di organizzazione del lavoro, di utilizzo delle risorse, di finanziamento, ma comunque sotto il controllo della diocesi (Propersi, Grumo, 2004, p. 55; Cavallini, 2007, p. 247; Santi, 2008, p. 149). Questa eterogeneità può essere ricondotta a tre fondamentali tipi:

- Museo “ufficio”;
- Museo gestito da una fondazione ecclesiastica non autonoma;
- Museo gestito da una fondazione autonoma.

Le prime due fattispecie possono essere ricondotte ad una gestione diretta da parte della diocesi, mentre l’ultima ad una gestione indiretta, di cui si è già fatto cenno nel capitolo 7. In particolare, sia il museo ufficio, sia la fondazione non autonoma hanno autonomia limitata se non assente, mentre

la fondazione autonoma dovrebbe godere di un ampio spettro di libertà di azione. Esempificazioni delle tre fattispecie sono rinvenibili al capitolo 2.

Museo ufficio

Con questa modalità il vescovo affida la gestione del museo direttamente alla diocesi di riferimento. Il museo diocesano, in questo caso, è un'emanazione dell'ente ecclesiastico ove si realizza una sostanziale coincidenza tra soggetto proprietario e soggetto gestore delle collezioni esposte. Si parla di "museo ufficio" (Santi, 2012) poiché l'ente museale risulta essere un ufficio interno alla diocesi, la cui gestione economica compete direttamente all'economista diocesano. Tali musei non godono di autonomia amministrativo-contabile e per questo motivo le caratteristiche del loro sistema informativo riflettono le peculiarità del sistema di misurazione dell'ente ecclesiastico di riferimento. Il bilancio rientra tra le voci di spesa complessive della diocesi. Quest'ultima è un ente ecclesiastico, parte della costituzione gerarchica della Chiesa, che nasce nell'ordinamento canonico e viene poi riconosciuta come persona giuridica agli effetti civili con decreto del Presidente della Repubblica (l. n. 222/1985).

La caratteristica fondamentale degli enti ecclesiastici riconosciuti è che mantengono, in tema di costituzione e amministrazione, la loro struttura originaria data dall'ordinamento canonico e non possono ritenersi applicabili le norme del codice civile per le attività istituzionali. Gli obblighi contabili della diocesi sono contenuti nel canone 1284, che prescrive per questi istituti una semplice "tenuta delle scritture contabili" e la "presentazione di un rendiconto annuale". Si rintraccia nei doveri dell'economista diocesano (can. 484) l'obbligo di presentare al Consiglio per gli affari economici diocesani il bilancio delle entrate e delle uscite. Sembra quindi chiaro come le diocesi implementino, in linea generale, un sistema contabile assimilabile alla "prima nota", per cassa, all'interno del quale confluiscono le voci di entrata e di spesa del museo diocesano. Il livello di informativa contabile minimo richiesto dalla normativa è quindi limitato, poiché le voci specifiche del museo si sommano o si integrano con quelle della diocesi, rendendo complessa l'analisi dei dati contabili e, più in generale, dell'economicità della gestione.

In sostanza il sistema informativo contabile del "museo ufficio" coincide con quello della diocesi e quindi non solo replica le carenze proprie del sistema generale, ma si rileva ancor più inadeguato nel momento in cui do-

vrebbe informare su realtà che non tiene, invece, in considerazione nello specifico. Tutta l'attività gestionale fa capo agli organi diocesani senza che sorga quindi un obbligo giuridico di un bilancio separato. Si potrebbe fare un parallelismo con i musei civici gestiti in economia dagli enti locali. Anche in questo caso siamo di fronte a istituzioni prive di autonomia i cui bilanci confluiscono in quello generale dell'azienda pubblica.

È sempre possibile che la diocesi decida, comunque, di dotare il museo di strumenti contabili autonomi o di trattare il museo come un centro di costo della diocesi stessa, evidenziando quindi separatamente le voci ad esso riconducibili.

Resta evidente che, nel caso in cui il museo preveda per l'ingresso un biglietto a titolo oneroso, tale attività non rientrerà più tra quelle istituzionali della diocesi, ma si configurerà come attività commerciale svolta da un ente non commerciale e soggetto al pagamento dell'IREs. In tal caso, l'ente ecclesiastico sarà obbligato a tenere una contabilità separata per l'attività commerciale e a calcolare il reddito di esercizio scegliendo tra i normali regimi contabili previsti dalla normativa fiscale. Senza volersi soffermare sulle peculiarità dei diversi regimi, è interessante notare come tutti prevedano un conto economico costruito secondo i principi della contabilità economico-patrimoniale.

I principali limiti della soluzione gestionale di "museo ufficio" sono riconducibili ad una potenziale deresponsabilizzazione sugli obiettivi originata dalla mancanza di una struttura autonoma, ed alla difficoltà di esercitare un effettivo controllo sul servizio, la cui rendicontazione è parte del complessivo rendiconto dell'ente. Rimane la possibilità di esternalizzare alcuni servizi, tra cui biglietteria, visite guidate e tutti i servizi accessori.

In relazione alla riforma del terzo settore, la stessa ha attenuato la sua portata per gli enti religiosi civilmente riconosciuti. Per questi ultimi la normativa si applica solo limitatamente alle attività di interesse generale indicate all'art. 5, tra cui gli interventi di tutela, valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale. In questo caso la norma prevede: a) l'adozione di un regolamento per atto pubblico o scrittura privata autenticata che recepisca le norme del decreto; b) la costituzione di un patrimonio destinato e la tenuta di scritture contabili separate di cui all'art. 13. Sarà quindi necessario per le diocesi che gestiscono direttamente musei adeguarsi al dettato normativo, identificando il patrimonio dedicato e adeguando la tenuta delle scritture contabili del museo all'ammontare delle entrate complessive.

Museo gestito da una fondazione ecclesiastica non autonoma

Il vescovo può costituire, nel solo sistema canonico, una fondazione ecclesiastica non autonoma per la gestione del museo. Il Canone 1303, infatti, permette di gestire patrimoni individuati attraverso due modalità: la fondazione autonoma, di cui si dirà di seguito, e la fondazione non autonoma. Quest'ultima permette di isolare, all'interno del patrimonio di un ente, una determinata "massa" di beni stabilendone finalità e regole proprie di gestione. Tali attività vengono individuate in modo che non si confondano con la vita propria dell'ente e possano essere gestite in maniera non autonoma, ma separata. La Lettera Circolare, a questo proposito, raccomanda alla diocesi la creazione di un "cespite economico autonomo" per la gestione dei musei, elemento che sembra andare più nella direzione di un ente civilmente riconosciuto (fondazione autonoma) che di un ente con una fisionomia giuridica regolata esclusivamente dal diritto canonico.

Con questa modalità il vescovo, tramite decreto, affida all'ente diocesi un patrimonio mobiliare o immobiliare affinché sia conferito a titolo di dote a una "pia fondazione" non autonoma che provvederà all'organizzazione e gestione del museo diocesano.

In questo senso è necessario che si preveda un'apposita commissione che sovrintenda, dal punto di vista gestionale e di indirizzo, al museo stesso. La fondazione ecclesiastica non autonoma non ha il riconoscimento da parte dello Stato italiano e non è quindi dotata di personalità giuridica per il diritto civile, è amministrata dall'economista diocesano e trova specifica evidenza nel bilancio annuale della diocesi. La fondazione deve essere retta dalle norme di indirizzo allegate al decreto costitutivo. Tali norme debbono prevedere:

- gli scopi,
- il patrimonio e i mezzi finanziari funzionali alla gestione,
- l'amministrazione, che dovrà essere a cura dell'economista diocesano con specifica evidenza nel bilancio annuale della diocesi,
- la costituzione di una commissione di gestione, formata da 3/5 membri, tra cui l'economista o suo delegato, destinata a sovrintendere al museo, a cui parteciperà, senza diritto di voto, il direttore del museo, la durata della fondazione (non più di 25 anni),

la disciplina circa l'estinzione della fondazione con specifica devoluzione del patrimonio residuo alla diocesi.

Anche in questo caso non ricorrono obblighi contabili e di rendicontazione da diritto civile, ma solo quelli derivanti dal diritto canonico, fatta salva la normativa fiscale in caso di biglietti onerosi, come si è detto

poc' anzi. Rispetto al “museo ufficio” il livello di autonomia è certamente maggiore. La fondazione non autonoma ha infatti una propria governance e gode di autonomia gestionale. Da un punto di vista economico-aziendale può essere vista come un ramo relativamente autonomo nell'ambito della più vasta “azienda diocesana”. Il sistema informativo contabile della fondazione è ricompreso all'interno del sistema diocesano, nel quale devono essere tenute in una sezione separata le voci di entrata e uscita relative all'attività del museo. L'obbligo minimo è, quindi, quello di una contabilità per cassa in analogia con quanto detto per la diocesi. Aumentando il livello di complessità e di autonomia gestionale anche l'informativa contabile a supporto delle decisioni deve essere maggiormente analitica. Non trattandosi di un semplice ufficio diocesano, la fondazione richiederebbe, infatti, strumenti a supporto della gestione in grado di misurare la sostenibilità dell'ente, sostenibilità che rafforza la complessa missione del museo (Grumo, 2010).

Uno degli elementi maggiormente problematici riguarda la valorizzazione del patrimonio affidato alla fondazione e degli investimenti. Essendo il sistema contabile di riferimento di tipo finanziario, il patrimonio, così come i fattori produttivi pluriennali non vengono rilevati nel sistema contabile se non come uscita nell'anno di acquisto. In questo modello gestionale i vantaggi potenzialmente riscontrabili riguardano una più netta attribuzione delle responsabilità. Essendo dotata di una propria governance ed avendo maggiori informazioni contabili, poiché i dati sono evidenziati in una sezione separata nel bilancio della diocesi, si dovrebbe verificare una maggiore flessibilità e velocità decisionale, nonché una più precisa individuazione delle responsabilità.

In relazione alla riforma del terzo settore, in questo caso il “patrimonio dedicato” all'attività espositivo-museale risulterebbe già valorizzato e precisamente individuato. Inoltre, le scritture contabili del museo, essendo in una sezione separata rispetto al sistema contabile complessivo della diocesi, potrebbero non avere necessità di ulteriori interventi o, eventualmente, essere trasformate in economico-patrimoniale solo nel caso di entrate complessive superiori a 220.000 euro.

Museo gestito da una fondazione autonoma

Il vescovo, erigendo con proprio decreto il museo diocesano, può affidarne la gestione a una fondazione di culto civilmente riconosciuta (fondazione autonoma – Canone 1303). Qualora il vescovo decida di costituire il

museo diocesano come ente ecclesiastico autonomo, dovrà costituire, ex novo, una fondazione religiosa oppure affidarlo a una fondazione già esistente, purché gli scopi statuari di quest'ultima siano compatibili con la gestione del museo. La fondazione religiosa autonoma è la forma gestionale espressamente suggerita dalla Lettera Circolare e rappresenta una forma di gestione tipica del settore non-profit. È definibile come una stabile organizzazione costituita da un patrimonio indisponibile, in quanto vincolato in modo rigido al perseguimento dello scopo statuario di utilità sociale per tutta la sua durata (la prassi conosce ipotesi di modifica dello scopo della fondazione a determinate condizioni) e che comunque è, almeno formalmente, distinta dalle persone fisiche e giuridiche che l'hanno costituita. In particolare, le fondazioni religiose riconosciute hanno personalità giuridica attribuita da parte dello Stato italiano attraverso l'applicazione della legge concordataria (l. n. 222/85). Il concordato prevede che le fondazioni stesse siano soggette al diritto canonico in tema di costituzione, funzionamento (organi ecc.), scioglimento, e agiscano nell'ordinamento italiano seguendo gli obblighi della normativa civilistica.

Le norme e gli obblighi statuari sono quindi regolati dal diritto canonico e prevedono che all'interno dello stesso siano identificati la denominazione, la natura, la sede, gli scopi, il patrimonio, l'individuazione degli organi di governo (cda, presidente e revisori) nonché le norme per lo scioglimento. Ai nostri fini particolarmente interessanti risultano la definizione del patrimonio e il ruolo dei diversi organi. La consistenza del patrimonio è uno degli elementi che, secondo la normativa pattizia, lo Stato italiano valuta per riconoscere la personalità giuridica ad un ente ecclesiastico. L'art. 12, l. n. 222/85, cita che è necessario vi sia "la sufficienza dei mezzi per il raggiungimento dei fini". Il patrimonio deve essere quindi non solo elencato, ma valorizzato. Generalmente la dotazione mobiliare risulta modesta, mentre sovente viene conferita la sede del museo e, in ogni caso, mai le raccolte museali che devono rimanere sotto il controllo diretto del vescovo (Propersi, Grumo, 2004). La fondazione trarrà i mezzi economici da redditi di beni patrimoniali, da lasciti, donazioni, oblazioni e comunque da ogni legittima acquisizione di beni a norma del diritto canonico e civile. Il patrimonio potrà poi essere incrementato per effetto di successive devoluzioni. Il monitoraggio e la preservazione del patrimonio rappresentano, quindi, elementi fondamentali delle combinazioni economiche attuate dalla fondazione e sono parte integrante della sua gestione caratteristica, rappresentando, potenzialmente, una delle principali fonti di finanziamento. La possibilità che l'opera di questi istituti perduri nel tempo è strettamente connessa alla capacità degli amministratori di gestire detto patrimonio in condizioni

di economicità, preservandone o aumentandone il valore nel tempo. Il sistema informativo dovrà, quindi, essere in grado di monitorare ed evidenziare le variazioni delle consistenze patrimoniali sia ai fini interni della gestione, sia ai fini conoscitivi diocesani.

In relazione alla governance, il diritto canonico prevede che gli organi di governo siano: il consiglio di amministrazione, il presidente e il collegio dei revisori. Il consiglio di amministrazione deve essere composto da cinque membri di nomina vescovile, dura in carica cinque anni rinnovabili e non percepisce alcun emolumento. I suoi poteri riguardano la programmazione strategica, la determinazione dei contenuti dei regolamenti e l'approvazione del bilancio preventivo e consuntivo. Per ogni atto di straordinaria amministrazione è richiesta la licenza della competente autorità ecclesiastica. Tra i membri del consiglio di amministrazione il vescovo nomina il presidente che detiene la legale rappresentanza. Infine, è prevista la presenza del collegio dei revisori dei conti, composto da tre membri anche in questo caso nominati direttamente dal vescovo; al presidente è richiesto di essere iscritto al registro dei revisori contabili. La carica dura cinque anni rinnovabili ed è gratuita. Il collegio dei revisori è tenuto alla verifica della correttezza della gestione amministrativa, al controllo puntuale della contabilità, alla correttezza del bilancio (non si fa riferimento al principio di chiarezza) ed a presentare una relazione annuale al vescovo.

È indubbio che questa forma rappresenti quella con un più alto grado di autonomia gestionale, finanziaria e contabile, nonostante la governance sia interamente di nomina vescovile. Il sistema contabile sarà quindi separato da quello della diocesi e dovrà garantire le informazioni funzionali alla gestione. In questo senso i riferimenti canonici riguardano, come già precisato, quanto esplicitamente indicato nella Lettera Circolare. Per l'ordinamento civilistico, invece, bisogna considerare che le Fondazioni religiose riconosciute rientrano tra gli enti non-profit iscritti di diritto al registro ONLUS (oggi Registro del terzo settore). Questo impone loro, per godere delle agevolazioni fiscali, il rispetto della normativa tributaria che prevede, come già ampiamente dibattuto, la predisposizione di un bilancio di previsione e di un rendiconto o bilancio annuale che tenga separata l'attività istituzionale da quella commerciale: con la riforma del terzo settore le fondazioni, dunque, saranno soggette all'adeguamento del sistema contabile.

10.4 La dimensione contabile dei musei diocesani: analisi empirica

I musei diocesani sono un interessante caso d'analisi, data la loro particolarità e il loro ruolo nella valorizzazione e protezione del patrimonio storico-artistico italiano. Nel paragrafo precedente si è discusso di come le diverse forme istituzionali dei musei diocesani presentino diverse esigenze ed obblighi contabili. Attraverso la somministrazione di un questionario si è effettuata una verifica empirica su quali siano gli effettivi sistemi contabili utilizzati dai musei diocesani in relazione all'assetto istituzionale dell'ente gestore, con l'obiettivo di fotografare lo stato dell'arte di un mondo ancora poco esplorato e di comprendere il reale utilizzo delle informazioni contabili da parte del management. La rilevazione è stata effettuata nel 2017. Si tratta, quindi, di una fotografia 'ante riforma del terzo settore', ma utile per capire il livello di cambiamento necessario all'adeguamento dei sistemi contabili alle istanze del legislatore.

In questa sezione viene discussa l'area del questionario che si è occupata di censire e valutare i diversi aspetti delle strutture organizzative e la propensione alla rendicontazione di queste realtà, all'interno dell'indagine empirica volta ad esplorare la performance e la comunicazione dei musei diocesani, completando vari aspetti non esaminati nel precedente capitolo 7, parte II.

Metodologia: il questionario

Il questionario¹ prende in considerazione diverse aree gestionali dei musei diocesani. È costituito da 37 domande a risposta chiusa e prevede due sezioni distinte, con una diversa formulazione, a seconda che i musei siano a gestione diretta o indiretta.

In questo capitolo si analizzeranno unicamente le domande presenti nella sezione del questionario relativa al sistema contabile e alla metodologia di rendicontazione (economico-patrimoniale e finanziaria), ai destinatari dei dati di bilancio, alla valutazione del patrimonio artistico e alla differenziazione delle entrate (in termini di presenza di biglietto oneroso e rendicontazione delle erogazioni liberali).

¹ Il questionario è riportato in appendice al capitolo 7, parte II.

Il campo di osservazione

Il questionario è stato sottoposto ad un insieme di musei diocesani presenti sul territorio nazionale. Il campo di osservazione è stato definito partendo dalle organizzazioni iscritte nell'anagrafe degli istituti culturali ecclesiastici della Conferenza Episcopale Italiana (CEI) ed è stato circoscritto, come ampiamente descritto in altra parte del volume², ai soli musei che rispettassero i seguenti due parametri:

- avere richiesto ed ottenuto il finanziamento della CEI dal 2012 al 2016, o che, se costituiti dopo il 2012, lo avessero ottenuto sino al 2016;
- essere dotati di dipendenti e/o di liberi professionisti all'interno dell'organico.

Il campo di osservazione risulta formato da un totale di 83 musei distribuiti su tutto il territorio nazionale, a cui è stato somministrato il questionario in via telematica e/o telefonica attraverso l'Ufficio nazionale per i beni culturali ecclesiastici della CEI, nel periodo compreso tra agosto e ottobre 2017. Le risposte pervenute sono state 57, pari al 69% dei musei intervistati. Da questo gruppo sono stati eliminati tre casi, poiché non facenti parte dell'area di analisi (es. fabbriceria).

Le risposte non presenti o contraddittorie sono state reperite dai siti web istituzionali delle singole organizzazioni, ove presenti, o attraverso contatti telefonici addizionali con i diversi istituti.

Risultati

Come riportato nella tabella 1, il campo di osservazione comprende tutte le tipologie di gestione identificate nei paragrafi precedenti. Si caratterizza per un'elevata presenza di musei direttamente gestiti dalla diocesi, ma sono inclusi anche quelli appartenenti ad altre tipologie. Ovviamente le differenze, in relazione all'ente gestore, si riflettono sul sistema contabile e di rendicontazione.

² Si veda: capitolo 7, parte II, §2.

Gestione diretta	Musei ufficio	36
	Fondazioni non autonome	3
	Musei ufficio con servizi esternalizzati	6
Gestione indiretta	Fondazioni autonome	6
	Altro (associazioni – società unipersonale)	3
Totale		54
Eliminati dal campo di osservazione		3

Tabella 1: *Distribuzione dei musei diocesani per ente gestore*

I musei ecclesiastici direttamente gestiti da diocesi rappresentano l'83% del totale³, non hanno obblighi contabili autonomi predefiniti dalla normativa civilistica, ma seguono le prassi della diocesi stessa.

Tra questi prevalgono (67%) i cosiddetti musei ufficio, vere e proprie strutture interne della diocesi, senza alcuna autonomia dal punto di vista amministrativo-contabile. È interessante notare come alcuni di essi (11) abbiano optato per esternalizzare una parte dei propri servizi per il pubblico come, ad esempio, la guardiania delle sale, le visite guidate e la promozione, fino ad esternalizzare la totalità delle attività di apertura al pubblico.

La categoria 'musei ufficio con gestione esternalizzata' non era inizialmente prevista con una sezione ad hoc all'interno del questionario, ma è stata introdotta in sede di analisi per descrivere i casi in cui erano presenti due enti gestori differenti: la diocesi di riferimento e l'ente privato affidatario del servizio. È dunque frutto dell'elaborazione degli autori che, dopo ulteriori indagini successive al questionario, hanno ritenuto necessario, per un'interpretazione coerente delle risposte, introdurre una specifica aggiuntiva. La necessità è nata dalla difficoltà di lettura di alcuni questionari che presentavano risposte, a prima vista, incongruenti tra loro. L'incongruenza principale riguardava la forma giuridica dichiarata rispetto alla sezione del questionario compilata. Ci si è ritrovati quindi in situazioni in cui la forma giuridica dichiarata era di diritto privato, mentre le risposte al questionario erano coerenti con una gestione diretta. Dopo approfondimenti effettuati direttamente con i musei è emerso che i problemi nella compilazione erano dovuti alla convivenza di diverse realtà con obblighi contabili differenti e necessità informative altrettanto diverse.

In netta minoranza risultano, invece, (5%) le pie fondazioni non autonome, a testimonianza di come questa forma di gestione sia ampiamente utilizzata per alcune attività religiose istituzionali, ma non trovi impiego

³ Le percentuali indicate sono state calcolate sul totale (54) dei questionari analizzati.

diffuso per la gestione dei musei. Si ricorda che contabilmente le pie fondazioni devono trovare una sezione dedicata nel bilancio della diocesi, ma non hanno obblighi civilistici propri non avendo alcun riconoscimento da parte del legislatore nazionale.

I musei a gestione indiretta costituiscono il 17% del totale, non sono la maggioranza, ma rappresentano realtà particolarmente strutturate, a tutti gli effetti enti ed organizzazioni civilmente riconosciute, in cui il livello di autonomia rispetto alla diocesi è elevato; la loro numerosità è in crescita. Si tratta per la maggior parte di fondazioni autonome, in misura minore di associazioni, società a responsabilità limitata o istituti culturali diocesani.

I sistemi contabili

Entrando nel merito dei sistemi contabili emerge che il 57% adotta strumenti di misurazione di natura finanziaria (in modo predominante si tratta di contabilità finanziaria per cassa), mentre adotta una contabilità economico-patrimoniale il 28% dei musei, infine il 15% non dichiara la tipologia di contabilità adottata. Valutando le risposte congiuntamente ai dati relativi alla modalità di gestione, come mostrato in tabella 2, emerge come tra i musei a gestione diretta, in particolare i musei ufficio, la maggior parte opti per sistemi di rilevazione di tipo finanziario, in linea con la tipologia contabile prevalente all'interno delle diocesi.

Tipologia contabile	Gestione diretta			Gestione indiretta		Totale	
	Musei ufficio	Fondazioni non autonome	Musei ufficio con gestione esternalizzata	Fondazioni autonome	Altro		
Economico-patrimoniale	9	0	1	4	1	15	28%
Finanziaria (per cassa)	17	2	5	2	1	27	50%
Finanziaria (per competenza)	3	0	0	0	1	4	7%
N/A	7	1		0	0	8	15%
Totale	36	3	6	6	3	54	

Tabella 2: *Tipologie per ente gestore e modelli contabili*

Altrettanto interessante è evidenziare come 9 di questi, ossia il 25% dei musei ufficio, impieghi una contabilità di tipo economico-patrimoniale.

Questo dato potrebbe avere due significati differenti. Si potrebbe trattare di musei che hanno deciso di adottare volontariamente un sistema di rileva-

zione non obbligatorio, differente rispetto al sistema contabile della diocesi, oppure di musei la cui diocesi ha adottato la contabilità economico-patrimoniale e che si trovano quindi a far parte del sistema complessivo senza aver effettuato una scelta autonoma consapevole. Resta la portata informativa di questo modello contabile che permetterebbe al management di integrare i dati generali, quali, ad esempio, l'affluenza, a quelli economici, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo.

Diversamente, nel caso dei musei a gestione indiretta, ed in particolare nelle fondazioni civilmente riconosciute, quattro casi su sei hanno optato per sistemi contabili di tipo economico-patrimoniale, due invece, restano legati alla finanziaria per cassa.

Si segnala che la quasi totalità dei musei dichiara di utilizzare sistemi informatici per la tenuta della contabilità. In particolare, si parla di 19 musei a gestione diretta e 8 a gestione indiretta. La tipologia dei sistemi adottati varia, non vi è quindi un sistema univoco per tutte le diocesi. Da sottolineare che sei musei utilizzano semplicemente fogli Excel.

In merito agli obblighi rendicontativi, la metà del campo di osservazione (50%) dichiara di averne.

Musei per tipologia di ente gestore	Obblighi rendicontativi da normativa civilistica e canonica	Obblighi rendicontativi dichiarati dal museo nel questionario		
		Si	No	N/A
Museo ufficio	Nessun obbligo individuale civilistico – parte del bilancio della diocesi	18	16	2
Museo ufficio - gestione esternalizzata	Nessun obbligo individuale civilistico – parte del bilancio della diocesi	1	5	0
Fondazioni non autonome	Nessun obbligo contabile civilistico - Sezione specifica nel bilancio della diocesi	1	1	1
Fondazioni autonome	Obblighi riconducibili alle fondazioni ordinarie: Bilancio di previsione/ budget e rendiconto annuale/ bilancio di esercizio e valorizzazione delle consistenze patrimoniali	6	0	0
Indiretta		2	1 ⁴	0

⁴ Centro culturale diocesano.

(altro)				
Totale		28	23	3

Tabella 3: *Obblighi di rendicontazione normativi e rendicontazione effettuate dai musei*

Come illustrato nella tabella 3, i musei a gestione indiretta rispondono coerentemente con gli obblighi previsti dalla normativa civilistica e canonica, mentre per i musei a gestione diretta le risposte sono molto diversificate tra loro. La disomogeneità che si evidenzia può dipendere da molti fattori. In primis, dal soggetto rispondente, che può intendere l'obbligo rendicontativo della diocesi come un obbligo del museo stesso, oppure riferirsi ad obblighi di natura fiscale.

Infatti, confrontando questi dati con la presenza di biglietto a titolo oneroso, come mostrato in tabella 4, la maggior parte dei musei a gestione diretta che dichiara di avere obblighi rendicontativi asserisce anche di avere un biglietto d'ingresso oneroso. In questi casi i rispondenti sembrano avere interpretato la domanda in riferimento all'obbligo di natura fiscale.

È possibile che gli stessi assolvano direttamente gli adempimenti fiscali, identificandoli quindi alla stregua degli obblighi civilistici. Si tratta comunque di ipotesi interpretative i cui dati puntuali non erano presenti nel questionario. Resta inoltre da evidenziare che, tra i 18 musei a gestione diretta che dichiarano di avere obblighi, ve ne sono 5 che adottano una contabilità economico-patrimoniale: potrebbe quindi esserci una precisa richiesta della diocesi in questo senso.

	Musei che dichiarano di avere obblighi di rendicontazione	Musei che dichiarano di avere obblighi di rendicontazione e prevedono un biglietto oneroso
Musei ufficio	18	14
Musei ufficio a gestione esternalizzata	1	1
Fondazioni non autonome	1	1
Fondazioni autonome	6	2
Indiretta (altro)	2	0

Tabella 4: *Musei con obblighi di rendicontazione e biglietto a titolo oneroso*

Rendicontazione e accountability

La maggior parte dei musei redige unicamente un bilancio d'esercizio, la restante parte redige invece un bilancio di previsione o un consuntivo finanziario. Si specifica che alla domanda "Quali documenti rendicontativi redige il museo", non risponde più del 50% del campo di osservazione. In questo senso, è interessante capire quali siano i documenti che dichiarano di redigere i musei diocesani, correlando questi dati con la tipologia contabile.

Come evidenziato dalla tabella 5 vi è un elevatissimo livello di incoerenza tra quanto dichiarano i musei in merito al tipo di contabilità utilizzata (finanziaria o economico-patrimoniale) e la tipologia di rendicontazione adottata. Tra i musei ufficio che adottano una contabilità di tipo economico patrimoniale, 4 redigono correttamente un bilancio d'esercizio, ma 5 non rispondono alla domanda. Nel caso invece dei 20 musei ufficio in contabilità finanziaria, soltanto 4 redigono rendicontazioni coerenti con il modello contabile. I restanti 16 o non rispondono, o dichiarano di predisporre un bilancio d'esercizio, tipico della contabilità economico-patrimoniale.

Nel caso dei musei ufficio a gestione esternalizzata e delle fondazioni non autonome, come mostrato in Tabella 5, la maggior parte (sette musei su un totale di nove) non dichiara quali documenti contabili produce.

Per quanto riguarda le fondazioni autonome in contabilità economico-patrimoniale, la metà risponde di predisporre un bilancio d'esercizio, mentre l'altra metà identifica come propria la rendicontazione di tipo finanziario. Il medesimo livello di incongruenza si trova nelle fondazioni autonome con contabilità finanziaria. È interessante segnalare che tra i musei diocesani a gestione indiretta solo uno non risponde alla domanda sulla tipologia di rendicontazione adottata, evidenziando una certa attenzione al tema e agli obblighi legislativi.

Musei per tipologia di ente gestore	Contabilità dichiarata nel questionario		Documenti contabili prodotti				
			Unicamente consuntivo finanziario	Bilancio di previsione e rendiconto consuntivo finanziario	Bilancio di previsione e rendiconto consuntivo oltre al bilancio d'esercizio	Esclusivamente bilancio d'esercizio	N/A
Musei ufficio	Economico-patrimoniale	9	0	0	0	4	5
	Finanziaria	20	1	3	2	3	11
	N/A	7	0	0	1	1	5
Musei ufficio con gestione esternalizzata	Economico-Patrimoniale	1	0	0	0	0	1
	Finanziaria	5	0	0	1	0	4
Fondazioni non autonome	Finanziaria	2	1	0	0	0	1
	N/A	1	0	0	0	0	1
Fondazioni autonome	Economico-patrimoniale	4	1	1	1	1	0
	Finanziaria	2	0	0	1	1	0
Indiretta (altro)	Economico-patrimoniale	1	0	0	0	1	0
	Finanziaria	2	0	0	1	0	1
TOTALE			3	4	7	11	29

Tabella 5: Documenti di rendicontazione predisposti dai musei e tipologia contabile

È palese che i musei, che in qualche modo rendicontano il loro operato, sono meno della metà del campo di osservazione, facendo emergere delle criticità in questo senso. I dati evidenziano chiaramente che una parte dei musei diocesani, principalmente a gestione diretta, non utilizza la rendicontazione per la misurazione della propria performance; infatti solo una parte residuale di questi dichiara di misurare le proprie attività a consuntivo (attraverso un documento finanziario o un bilancio). Da un contatto telefonico successivo al questionario con i musei non rispondenti, è complessivamente emerso che di questi pochi gestiscono e redigono un bilancio proprio. La

maggior parte, infatti, gestisce le risorse nei limiti di autonomi capitoli di spesa di un bilancio più ampio, relativo generalmente all'ente ecclesiastico di riferimento, nel cui ambito sorge e si svolge l'attività museale.

La rendicontazione dei dati di bilancio è strettamente collegata all'accountability, essendo coesistente ad essa. È fondamentale per stakeholder interni ed esterni, al fine di dimostrare l'oculata gestione delle risorse e l'integrale impiego delle stesse in adempimento della missione. La rendicontazione ha, inoltre, un ruolo importante per incrementare il coinvolgimento della comunità, riducendo all'origine eventuali rischi di disinformazione riguardanti l'entità e l'utilizzo delle risorse economiche (Grumo, 2010). In questo senso i musei diocesani indicano come principali destinatari dei propri dati di bilancio gli organi istituzionali interni. Si tratta di diocesi, economato diocesano e vescovo, ma anche dell'ufficio culturale interno alla diocesi e della CEI. Una parte dei musei, principalmente quelli a gestione indiretta, individua come destinatari anche organi istituzionali esterni come il comune di riferimento, la provincia o la regione.

Valutazione della sostenibilità finanziaria

In relazione alla misurazione della performance finanziaria, il 40% dei musei inclusi nel campo di osservazione, dichiara di fare analisi per valutare la sostenibilità finanziaria delle proprie attività. Solo il 10% dei rispondenti esplicita le modalità utilizzate per misurare questo fenomeno (tabella 6).

Effettua analisi di sostenibilità finanziaria	Musei a gestione diretta	Musei a gestione indiretta
Sì	24%	78%
No	49%	22%
N/A	27%	0
Totale	100%	100%

Tabella 6: *Analisi per valutare la sostenibilità finanziaria del museo*

Nella categoria dei musei a gestione diretta, ad effettuare valutazioni sulla sostenibilità finanziaria sono principalmente le fondazioni non autonome ed alcuni musei ufficio.

Nel caso dei musei a gestione indiretta le analisi vengono fatte in modo più sistematico: infatti, il 78% di questi dichiara di effettuarle e prevalgono documenti come il bilancio preventivo (obbligatorio per legge) o il piano di

sostenibilità redatto dal consiglio di amministrazione e approvato dalla diocesi.

La tabella 7 presenta l'elaborazione congiunta di due domande distinte:

- Il museo effettua la determinazione dei costi?
- Se sì, ai fini gestionali effettua la determinazione di costi (d'esercizio)? Specificare quali.

In relazione alla determinazione dei costi, i risultati mostrano che vi sono differenze sostanziali in termini di prassi di rilevazione. Come nel caso delle precedenti analisi, emerge che nei musei a gestione indiretta vi è maggiore sensibilità ai temi di analisi economica.

I musei a gestione diretta invece presentano comportamenti diversificati, in particolare quasi la metà di questi non effettua alcun tipo di rilevazione. Vi sono altresì casi che effettuano rilevazioni più strutturate per centri di costo o per destinazione.

Modalità di rilevazione costi		Gestione diretta	Gestione indiretta	Totale
Sì	Per centri di costo	5	3	8
	Per natura (contabilità semplificata)	13	3	16
	Per destinazione: per attività (activity costing)	3	2	5
	Effettuano la rilevazione dei costi ma non indicano la modalità	2	1	3
N/A	Non rispondono	0	0	0
No	Non effettuano l'analisi dei costi	22	0	22
Totale		45	9	54

Tabella 7: *Modalità di rilevazione dei costi*

Questi dati suggeriscono differenze sostanziali nel campo di osservazione, oltre ad evidenziare una scarsa sensibilità da parte del management al monitoraggio e alla valutazione di alcuni aspetti cruciali per la sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo sia dal punto di vista finanziario che econo-

mico. In relazione alle modalità di tenuta delle rilevazioni contabili (tabella 8), le risposte evidenziano che le scritture contabili vengono effettuate principalmente internamente all'istituto religioso per i musei a gestione diretta grazie al supporto dell'economista diocesano.

Musei per tipologia di ente gestore	Contabilità tenuta dalla diocesi	Contabilità interna (contabile interno)	Contabilità esternalizzata	N/A
Musei ufficio	19	8	8	1
Musei ufficio con gestione esternalizzata	0	5	1	0
Fondazioni non autonome	1	2	0	0
Fondazioni autonome	0	1	5	0
Indiretta - altro	0	2	1	0
Totale	20	18	15	1

Tabella 8: *Modalità di tenuta delle rilevazioni contabili*

Nel caso delle fondazioni autonome le scritture contabili vengono prevalentemente affidate all'esterno, prevalentemente a dottori commercialisti e studi professionali.

In particolare, per la maggior parte dei musei ufficio la contabilità è tenuta direttamente dall'economista diocesano, diversamente nei musei ufficio a gestione esternalizzata questa attività è svolta principalmente da un contabile interno al museo.

Erogazioni liberali

Le erogazioni liberali dovrebbero essere una fonte di finanziamento tipica degli enti ecclesiastici, e quindi anche dei musei diocesani. Questo è confermato dalla presente analisi, poiché solo l'8% dei musei dichiara espressamente di non aver mai ricevuto donazioni. Importante è capire se e come le donazioni siano espresse in bilancio, per assicurare trasparenza e accountability nella definizione delle stesse (Carulli, Chizzonti, 2008).

Le erogazioni liberali vengono rilevate all'interno del bilancio nel 68% dei casi, nello specifico il 48% le rileva direttamente nel proprio bilancio ed il 20% all'interno del più ampio bilancio della diocesi di riferimento. Nel 32% dei casi i rispondenti non dichiarano dove le erogazioni vengono rendicontate.

Correlando questi dati con le tipologie gestionali emerge che la totalità dei musei a gestione indiretta, siano essi fondazioni o altro, riceve donazioni da privati e le rendiconta correttamente all'interno del proprio bilancio. Nel caso invece dei musei a gestione diretta, gli unici che dichiarano di rendicontare le erogazioni nel proprio bilancio sono i musei ufficio (tabella 9).

Rilevazione delle Erogazioni Liberali	Gestione Diretta	Gestione Indiretta
entrate/ricavi della diocesi	24%	0
entrate/ricavi del museo	38%	100%
N/A	38%	0
TOT.	100%	100%

Tabella 9: *Erogazioni liberali*

Le erogazioni liberali a cui si fa riferimento nel questionario non tengono volutamente conto del contributo proveniente dall'8 per mille, poiché la sua assegnazione continuativa è un prerequisito affinché il museo sia incluso nel campo di osservazione.

Valutazione del patrimonio artistico

Il 57% dei musei dichiara di non valutare in alcun modo il proprio patrimonio artistico ed il 19% non risponde alla domanda. Quindi solo una parte residuale dei musei, che si attesta intorno al 23%, valuta il proprio patrimonio artistico, tra questi l'86% lo fa unicamente a fini assicurativi. Anche in questo caso quasi la metà di essi (42%) non lo valuta in maniera sistematica, ma solamente in occasione di prestiti o mostre temporanee. Nel 14% dei casi la valutazione economica trova effettivamente spazio all'interno di documenti ufficiali del museo o della diocesi. Si tratta di musei ufficio a gestione diretta che rilevano il valore del patrimonio all'interno di schede di catalogazione, inventari interni o documenti di sintesi per la copertura assicurativa delle opere.

10.5 Conclusioni

L'indagine ha fornito un quadro nuovo, mai emerso fino ad ora sulle prassi contabili e di rendicontazione da parte dei musei diocesani italiani. Nonostante le domande inserite nel questionario fossero generali, è comun-

que possibile fare alcune riflessioni sullo stato dell'arte e sulla possibilità dell'utilizzo delle informazioni ai fini manageriali.

Emergono due tendenze generali, a prescindere dal modello istituzionale di riferimento: l'incompletezza delle risposte e l'incoerenza delle stesse. Solo una parte residuale del campo di osservazione risponde a tutte le domande proposte in relazione al sistema contabile e di rendicontazione. Ciò evidenzia una chiara impreparazione, da parte del rispondente, nel fornire informazioni su questioni di carattere generale rilevanti in tema di misurazione autorizza a presumere una scarsa cultura manageriale, ma anche uno scarso interesse su aspetti marcatamente economici o finanziari. Emerge un ruolo ancillare dei sistemi contabili e della rendicontazione in questa tipologia di musei. La non-riposta, presente in maniera massiccia, è dunque un dato ancor più significativo per comprendere il ruolo periferico con cui viene trattato il tema della contabilità in queste istituzioni.

Si potrebbe ipotizzare che la scarsità di informazioni che i rispondenti sono stati in grado di dare sia determinata da una bassa sensibilità o conoscenza da parte dei referenti sulla dimensione contabile, segno della mancanza di una cultura diffusa all'interno dell'organizzazione verso la rendicontazione e la corretta contabilizzazione dei valori. L'incongruenza delle risposte enfatizza queste considerazioni, evidenziando una bassa conoscenza dei processi interni e degli obblighi legislativi dell'ente stesso. Queste tendenze, presenti in tutto il campo di osservazione, sono però maggiormente evidenti nei musei in gestione diretta dove la contabilità è spesso direttamente tenuta dell'economista diocesano o esternalizzata. Di questi il 18% non risponde alla domanda su quale tipo di contabilità venga adottata, suggerendo come nei musei direttamente gestiti dalla diocesi vi sia una consapevolezza limitata del sistema contabile utilizzato. Al contrario, i musei a gestione indiretta presentano una consapevolezza maggiore, certamente imposta dagli obblighi di legge. Come indicato nel capitolo 7, questo elemento può essere collegato anche alla piccola dimensione in termini di addetti della maggioranza dei musei analizzati, nella cui condizione organizzativa è difficile acquisire le adeguate professionalità, soprattutto sul piano amministrativo e della rendicontazione delle attività.

In un contesto così eterogeneo, è importante sottolineare l'esistenza di un nesso logico tra la dimensione contabile e gli assetti istituzionali e di come la forma gestionale influenzi in modo sostanziale la misurazione nei musei. L'assenza di schemi legali di riferimento, sia nel diritto canonico che nella normativa comune, lascia ampia discrezione al singolo ente sulla modalità di redazione e presentazione dei conti.

L'uso di alcuni sistemi contabili piuttosto che di altri riflette un diverso approccio alla gestione, soprattutto in un'ottica prospettica. La maggior parte dei musei aderenti all'indagine opta per una contabilità di tipo finanziario, denotando uno scarso interesse dei loro dirigenti ad esprimere giudizi sulla natura sostanziale delle operazioni (non valutando rimanenze, ammortamento, accantonamenti per spese future, ecc.) e qualunque interdipendenza temporale dei processi (Borgonovi, 1996). La scelta di avvalersi principalmente di contabilità di natura finanziaria suggerisce come la ricerca prioritaria sia verso il rispetto di garanzie formali e di regole principalmente amministrative (Fiori, 2008). Resta, come detto poc'anzi, il legame tra ente gestore e obblighi contabili imposti dal legislatore, che certamente indirizza la scelta, facendo emergere due categorie, con predominanza, da un lato, della contabilità finanziaria (musei a gestione diretta) e, dall'altro, della contabilità economico-patrimoniale (musei a gestione indiretta).

È degna di nota la scelta di ben nove musei ufficio di dotarsi di contabilità economico-patrimoniale, segnale di cambiamento che anticipa, in qualche modo, la riforma del terzo settore. In termini generali, i sistemi di rendicontazione adottati, così come emersi dall'analisi empirica, sono in molti casi insoddisfacenti e non permettono di rappresentare in modo adeguato e sistematico i risultati raggiunti e il patrimonio dei musei stessi. Questo fenomeno condiziona sensibilmente la valutazione della performance, ma soprattutto rende complesso generare condizioni di sviluppo dell'economicità nel tempo (infatti solo la chiara rappresentazione dei risultati nelle varie dimensioni può consentire alla governance di intervenire in modo consapevole).

Un altro elemento che emerge in modo chiaro è che il sistema di rendicontazione non riveste un ruolo strategico né all'interno del museo, né al suo esterno. Solo una percentuale residuale dichiara di produrre documenti per stakeholder esterni; pure l'ammontare delle erogazioni liberali ricevute e il loro utilizzo sono raramente comunicate ai donatori. Nei musei diocesani gestiti direttamente dalla diocesi (83%) la rendicontazione è in prevalenza rivolta ai soli organi istituzionali; tuttavia, si sottolinea che un museo ufficio predispone l'annual report, segno di un cambiamento incipiente.

Nelle fondazioni autonome si trova, invece, una più alta attenzione alla rendicontazione sia a livello di procedure che di scelte gestionali attraverso la redazione di bilanci di previsione e di rendiconti consuntivi o, nella metà dei casi, di bilanci d'esercizio. In questi musei vi è maggiore attenzione alla comunicazione dei risultati verso gli stakeholder ecclesiastici o laici. La metà di essi redige, infatti, una relazione dell'intera attività svolta e i documenti realizzati vengono inviati a diverse realtà collegate quali diocesi,

consiglio diocesano per gli affari economici e, talvolta, a finanziatori privati. Gli stessi musei si contraddistinguono per una maggiore cura alla programmazione dei costi, dimostrando una certa maturità sui temi del controllo e della misurazione della performance.

La riforma del terzo settore dovrebbe portare, sui temi del sistema contabile e degli obblighi rendicontativi, notevoli cambiamenti e indurre questi enti a sviluppare una cultura della misurazione più consapevole e matura. Appare difficile ipotizzare un'applicazione "piana" della riforma stessa, anche se sono in essere, in alcune realtà, buone pratiche anticipatorie che sembrano aprire la strada all'introduzione di strumenti atti a rilevare e controllare le condizioni di economicità nel lungo periodo. Sarà probabilmente necessario un tempo di avvicinamento che, dalle analisi proposte nel presente testo, sembra ormai maturo.

In estrema sintesi appare opportuno che questi musei si dotino di risorse competenti in questi ambiti. La necessità di ridurre i costi di gestione devono spingere tali enti a dotarsi di professionalità specifiche, in grado di rispondere ai bisogni informativi sull'economicità, indispensabili per prendere scelte strategiche e operative avvedute e per mantenere nel tempo questi importanti patrimoni capaci di generare un reale servizio pubblico ed ecclesiastico.

Riferimenti bibliografici

- Adam B., Mussari R., Jones R. (2011), "The diversity of accrual policies in local government financial reporting: an examination of infrastructure, art and heritage assets in Germany, Italy and the UK", *Financial Accountability & Management*, 27(2), pp. 107-133.
- Badia F., Donato F. (2012). "Il sistema di misurazione del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia" Leonardo da Vinci" di Milano", *MANAGEMENT CONTROL*.
- Biagi Maino D., Gandolfi G. (a cura di) (2000), *Il futuro dei musei ecclesiastici italiani*, Clueb, Bologna
- Bollo A., Gariboldi, A. (2008), *Non vado al museo! Esplorazione del non pubblico degli adolescenti*, in Bollo A., *I Pubblici dei Musei. Conoscenza e Politiche*, Ed, pp.107-136.
- Borgonovi E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, EGEA.
- Camassa E. (2013), *I beni Culturali di interesse religioso*, Giappichelli Editore, Torino.

- Carnegie E. (2009), "Catalysts for Change? Museums of Religion in a Pluralist Society", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 6(2), pp. 157-169.
- Carulli O. F., Chizzoniti A. G. (2008), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*, Vita e Pensiero, Milano.
- Daccò G.L. (2004), *Standard di funzionamento ed esternalizzazione dei musei*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Governare il museo*, Franco Angeli, Milano.
- Dainelli F. (2007), *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano.
- Donelli Cc., Fanelli S., Mozzoni I., Badia F. (2017), "Managerial opportunities for cultural organizations: the Italian patronage system in international perspective", AIMAC International Conference on Arts and Cultural Management 2017, University of Beijing, China; Conference Proceedings ISBN 978-7-900845-18-4.
- Dubini P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano
- Fiori G. (2008), *La procedura di formazione del bilancio nell'economia e nel governo dell'azienda Stato*, Giuffrè Editore, Milano.
- Forte P. (2010), "Codice etico di ICOM e disciplina dei musei in Italia", www.aedon.mulino.it/archivio/2010/2/forte.htm.
- Cavallini G. (2007), "Le istanze del museo diocesano: natura, finalità, modalità. Un modello da seguire anche a Crema?", *Insula Fulcheria*, XXXVII/B, pp. 239-259.
- Grumo M. (2000), *Le fonti di finanziamento delle aziende non profit*, in Propersi A., *Le Aziende Non Profit*, II ed., Etas, Milano.
- Grumo M. (2010), *Gestione, bilancio e sostenibilità economica degli enti ecclesiastici (Diocesi, parrocchie e istituti religiosi)*, Vita e Pensiero, Milano
- Grumo M. (2012), *Approfondimenti di economia e gestione delle aziende non profit cattoliche*, Vita e Pensiero, Milano.
- ICOM Italia (2009), *Codice etico dell'ICOM per i musei*, Milano-Zurigo.
- Marcon G., Sibilio, B. (2015), *Analisi della performance nelle aziende museali*, in Sibilio B. e Donato F.(a cura di). *Governare e gestire le aziende culturali*, Franco Angeli, Milano.
- Matacena A. (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il sole 24 ore, Milano.
- Magliacani M. (2014), *Come valutare il patrimonio di un museo? Approcci contabili nazionali e internazionali*, in Sibilio, B. (2015). *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali: Strumenti e prospettive manageriali*, FrancoAngeli, Milano
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2007), *Responsabilità e performance nei musei*, Franco Angeli, Milano.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2004), *Definire la missione e le strategie del museo*, Franco Angeli, Milano.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa (2001), *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano.

- no, http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.
- Pozzoli S., Gori E., Fissi S. (2015). *Bilancio consolidato degli enti locali*. IPSOA.
- Propersi A., Grumo M. (a cura di) (2004), *Le problematiche gestionali dei musei ecclesiastici*, Materiale didattico delle Giornate di Alta Formazione organizzate dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano in collaborazione con l'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani (AMEI), Educat, Milano.
- Rentschler R., Potter B. (1996), "Accountability versus artistic development: the case for non-profit museums and performing arts organisations", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(5), pp. 100-113.
- Rusconi G. (1998), *Il bilancio sociale d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Santi G. (2016), *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione e marketing*, Vita e Pensiero Editrice, Milano.
- Santi G. (2016), *Musei ecclesiastici in Italia. Missione, tipologie, reti e sistemi*, Vita e Pensiero Editrice, Milano.
- Scott C.A. (2013), *Museums and Public Value*, Farnham, Ashgate.
- Solima L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei*, Cedam, Padova.

GLI AUTORI

Francesco Badia è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, dove insegna al corso di Laurea in Progettazione e management dei sistemi turistici e culturali. I suoi interessi di ricerca riguardano principalmente i sistemi di gestione ed informativo-contabili nelle aziende e nei siti culturali, gli strumenti aziendali per la valorizzazione a fini turistici del patrimonio culturale e la rendicontazione extra-contabile aziendale, in particolare legata alla prospettiva della responsabilità sociale di impresa. Su queste tematiche è autore di numerose pubblicazioni in lingua italiana ed inglese.

Marco Bellucci è Ricercatore in Economia Aziendale presso l'Università di Firenze. I suoi interessi di ricerca includono la rendicontazione della sostenibilità, la responsabilità sociale d'impresa, gli enti del terzo settore, la storia della ragioneria. È autore di numerosi articoli su autorevoli riviste scientifiche internazionali e di due libri sulla rendicontazione di sostenibilità, sul coinvolgimento dei portatori di interesse e sulla reportistica integrata. È Associate Editor della rivista Business Ethics: a European Review.

Elio Borgonovi si è laureato presso l'Università Bocconi dove ha svolto attività di ricerca e didattica dal 1970 al 2016. E' stato docente anche presso l'Università degli Studi di Parma e di Trento. Ha insegnato in corsi di economia aziendale, ragioneria generale e applicata, economia e management delle amministrazioni pubbliche, sanità e istituzioni non profit. E' stato vice presidente AIDEA, presidente ASFOR, Dean della SDA Bocconi e direttore CERGAS di cui è attualmente presidente. E autore di numerose pubblicazioni italiane e internazionali.

Mara Cerquetti è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo dell'Università degli Studi di Macerata, dove svolge attività didattica e

di ricerca sui temi del management e del marketing dei beni e degli istituti culturali. Dal 2010 è membro del Comitato Scientifico e del comitato editoriale della rivista "Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*". Nel 2014 ha pubblicato il volume "Marketing museale e creazione di valore. Strategie per l'innovazione dei musei italiani" e nel 2017 ha curato il volume internazionale "Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage".

Mara Del Baldo è professore associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia, Società, Politica dell'Università degli Studi di Urbino, ove insegna Economia Aziendale e Ragioneria ed Economia della Sostenibilità e Accountability. I suoi interessi di ricerca, i cui risultati sono stati pubblicati in numerose riviste scientifiche e capitoli di libro, nutriti dall'afferenza a diversi network scientifici nazionali e internazionali, si indirizzano a diversi temi di accounting, tra i quali l'imprenditorialità e le PMI, la responsabilità sociale d'impresa, la rendicontazione integrata, anche focalizzandosi su specifici modelli di business (benefit corporation), settori (turismo e cultura) e aree tematiche (accounting and gender).

Fabio Donato è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università di Ferrara. Dal 2017 ricopre a Bruxelles il ruolo di Consigliere scientifico della Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'Unione Europea. I suoi interessi di ricerca focalizzano principalmente i temi dell'economia delle aziende ed amministrazioni pubbliche e delle istituzioni culturali. E' stato presidente del Comitato Tecnico Scientifico del MIBACT per l'Economia della Cultura e membro del Consiglio Superiore per i Beni culturali e Paesaggistici. E' autore di monografie ed articoli a livello nazionale ed internazionale.

Chiara Carolina Donelli è Dottore di Ricerca e ha una Borsa di Ricerca presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali presso l'Università di Parma. I suoi principali interessi di ricerca includono il management delle organizzazioni non-profit e culturali, la collaborative governance e la philanthropy.

Silvia Fissi (Ph.D.) è ricercatore di economia aziendale presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze e docente di "Contabilità" presso la Scuola di Economia e Management e di "Economia Aziendale" presso la Scuola di Scienze della Salute Umana. È altresì autrice di numerose pubblicazioni nazionali ed internazionali in tema di

public management, con particolare riferimento alle amministrazioni locali, no financial accounting, musei e turismo.

Maria Cleofe Giorgino è Ricercatrice Senior in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici dell'Università degli Studi di Siena, dove è docente di Economia Aziendale e di Bilancio consolidato e internazionale. I suoi interessi di ricerca si sviluppano nell'ambito della misurazione e controllo delle performance aziendali, con particolare focus sui temi del lean management, dell'integrated reporting e del settore delle aziende culturali. È autrice di diverse pubblicazioni in volumi e riviste, sia nazionali che internazionali, fra cui "Azienda Pubblica", "Journal of Management and Governance", "Meditari Accountancy Research" e "International Journal of Performance and Productivity Management".

Elena Gori (Ph.D.) è attualmente professore associato di economia aziendale presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze e docente di Public Management and Accounting e di Contabilità presso la Scuola di Economia e Management. È altresì autrice di numerose pubblicazioni nazionali ed internazionali in tema di pubblica amministrazione, no financial accounting, musei e turismo.

Davide Maggi è Professore ordinario di Economia aziendale presso il Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università del Piemonte Orientale. Le sue ricerche si sviluppano nell'ambito del management delle aziende pubbliche e non profit, della Business Ethics e dell'economia civile. Relativamente all'economia della cultura è stato direttore del master universitario in Management dei beni e delle attività culturali dell'Università del Piemonte Orientale.

Marco Mainardi è professore associato di economia aziendale presso il DISEI nell'Università degli Studi di Firenze. Titolare del corso Revisione aziendale (Laurea Magistrale in Accounting e Libera Professione). L'attività di ricerca svolta si è focalizzata essenzialmente sulle problematiche di bilancio e sulla revisione aziendale con particolare interesse verso i principi di revisione e i sistemi di controllo interno. Quale ulteriore filone di ricerca si segnala l'economia dell'azienda museale con particolare riferimento ai codici etici.

Giacomo Manetti è professore associato in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università di Firenze.

È delegato del Rettore dell'Università degli Studi di Firenze al bilancio e membro del Consiglio Universitario Nazionale (CUN). I suoi interessi di ricerca includono la teoria degli stakeholder, la corporate social responsibility, il reporting e l'asseverazione di sostenibilità, il terzo settore e la storia della ragioneria. Dal 2016 è membro dell'Editorial Board della rivista internazionale "Voluntas" edita da Springer.

Giuseppe Marcon è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Ca' Foscari Venezia. I suoi interessi di ricerca sono focalizzati soprattutto sui sistemi di pianificazione e controllo e di performance management nelle aziende pubbliche e nelle aziende nonprofit, nonché sui processi evolutivi dell'amministrazione pubblica e del management pubblico: temi sviluppati nei master di Management del Welfare, di Economia e Management della Sanità e di Pubblica Amministrazione e nei corsi dell'Università del Volontariato di Ca' Foscari. All'interno di questi ambiti di ricerca, ha sviluppato un filone di studio dedicato alle istituzioni culturali/museali, con particolare riferimento alle logiche dell'accountability e della rendicontazione. A questi argomenti ha dedicato numerose pubblicazioni.

Antonio Maticena, Professore Ordinario di Ragioneria Generale ed Applicata (Corso Progredito) dell'Università di Bologna. Insegna, tra l'altro, nel Corso di Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale della sede di Forlì della Scuola di Economia e Management ed è Coordinatore Scientifico di questa collana. È autore di svariati lavori in tema di cooperazione, imprese sociali, accountability e bilancio sociale delle imprese.

Marta Maria Montella è ricercatrice T.D. in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo dell'Università degli Studi di Macerata. La sua attività didattica e di ricerca riguarda il campo del management del patrimonio culturale e del turismo culturale. Nel 2018 ha pubblicato il volume *I Musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing*.

Isabella Mozzoni è ricercatrice presso l'Università di Parma e docente di Economia e Gestione delle Aziende Culturali nel Corso di laurea in Comunicazione e Media Contemporanei per le Industrie Creative presso lo stesso Ateneo. Collabora con la Business school il sole 24 ore sui temi relativi alla gestione dei beni culturali e ricopre numerosi incarichi istituzionali presso

enti culturali. Da anni si occupa di progetti nel settore del management dell'arte ed è autrice di numerose pubblicazioni in materia.

Fulvia Rocchi, già professore associato di Economia aziendale all'Università Ca' Foscari Venezia, utilizza le varie discipline economiche e manageriali nelle sue ricerche interdisciplinari sulla vita degli individui e degli istituti. Questi sono osservati in particolare come sistemi complessi adattivi in cerca di autorealizzazione all'interno di coalizioni su cui poggiano le aziende, attori chiave della produzione congiunta di valori nelle dimensioni rilevanti per la loro "felicità". La sua analisi si colloca eminentemente nell'ambito della teoria degli stakeholder, letta secondo le categorie della complessità. È autore del capitolo 3.

Barbara Sibilio è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Firenze. I suoi interessi di ricerca sono focalizzati nell'area degli studi di storia della ragioneria e in quella dei sistemi di programmazione e controllo e della rendicontazione sociale con specifico riferimento alle organizzazioni museali/culturali. Su questo tema ha pubblicato numerosi articoli e capitoli di libro ed ha organizzato, insieme a studiosi aziendalisti che hanno partecipato alla stesura di questo volume, due Convegni internazionali e coordinato un Gruppo di Studio e Attenzione (GSA) AIDEA.

Ilaria Elisa Vannini (Ph.D.) è Professore a contratto di Economia sanitaria presso la Scuola di Scienze della Salute Umana dell'Università degli Studi di Firenze. È Dottore commercialista e Revisore legale dei conti. I suoi interessi di ricerca si focalizzano su Planning and Control Systems e Accounting History.

Antonello Zangrandi professore di Economia delle Aziende Pubbliche Università di Parma, Distinguished Professor SDA Bocconi di Milano. Focalizza gli studi sul management dei professional e nel pubblico e sulle relazioni tra aziende pubbliche e tra queste e aziende nonprofit.