

A13

i86

In copertina:

Galleria Nazionale di Cosenza – Interno Sala espositiva –
Soprintendenza per il Patrimonio Storico Artistico ed
Etnoantropologico della Calabria

Un modello di misurazione delle performance dei musei

*con particolare riferimento
alla realtà calabrese*

a cura di

Barbara Sibilio



Copyright © MMVI
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
tel. / fax 06 93781065

ISBN 978-88-548-0943-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2006

INDICE

PREFAZIONE	pag.	9
------------	------	---

PARTE I GLI STANDARD MUSEALI

CAPITOLO PRIMO LO SCENARIO INTERNAZIONALE

1. Premessa (<i>Barbara Sibilio</i>)	pag.	17
2. I nuovi standard per l'accreditamento dei musei americani (<i>Francesco Dainelli</i>)	»	20
2.1 Il codice di autodisciplina e le radici dell'accredita- mento.....	»	20
2.2 Gli obiettivi e le tappe del nuovo processo di accredi- tamento.....	»	24
2.3 La definizione e l'applicazione di standard di qualità	»	28
2.4 Le linee guida per la messa a punto dei parametri di qualità.....	»	32
2.5 Visione di sintesi	»	37
3. The Museum Accreditation Scheme nel Regno Unito (<i>Marco Mainardi</i>)	»	39
3.1 The Registration Scheme for Museums	»	39
3.2 The Accreditation Scheme for Museums	»	42
3.3 Considerazioni conclusive.....	»	47
4. Gli standard museali in Germania: opportunità e limiti di un sistema federalista (<i>Giacomo Manetti</i>).....	»	49
4.1 Il modello federalista tedesco e la supremazia culturale dei Länder	»	49
4.2 Le dimensioni del fenomeno museale	»	51
4.3 Standard e barriere d'accesso ai finanziamenti	»	55
4.3.1 Alcune esemplificazioni.....	»	58
4.4 Osservazioni conclusive.....	»	63
5. La realtà museale francese (<i>Francesca Vignoli</i>)	»	68
5.1 La legge 5 del 4 gennaio 2002 sui "Musées de France" »		68
5.2 I "Rapports d'activité" dei musei	»	71
5.3 Osservazioni conclusive.....	»	74

CAPITOLO SECONDO
L'ESPERIENZA ITALIANA

1.	“Atto di indirizzo” (<i>Barbara Sibilio</i>)	pag.	79
2.	L'adozione di standard di funzionamento e sviluppo e la classificazione degli istituti museali (<i>Massimo Valeri</i>).....	»	88
2.1	Lo stato dell'arte in alcune Regioni	»	88
2.1.1	Lombardia	»	88
2.1.2	Emilia Romagna.....	»	95
2.1.3	Toscana	»	103
2.2	La situazione in altre Regioni.....	»	109
2.2.1	Abruzzo.....	»	109
2.2.2	Liguria.....	»	111
2.2.3	Marche	»	113
2.2.4	Piemonte.....	»	120
2.2.5	Veneto	»	121

PARTE II

I MUSEI DELLA CALABRIA: UNA PROPOSTA DI RENDICONTAZIONE

CAPITOLO PRIMO
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (*Barbara Sibilio*)

1.	Le radici storico-culturali	pag.	131
2.	Il patrimonio culturale e ambientale della Regione.....	»	132
3.	Il turismo culturale e l'economia calabrese.....	»	134
4.	La domanda culturale	»	135
5.	L'offerta culturale	»	137

CAPITOLO SECONDO
LE CARATTERISTICHE DEI MUSEI CALABRESI
ALLA LUCE DELL'“ATTO DI INDIRIZZO” (*Barbara Sibilio*)

1.	Finalità della ricerca	pag.	151
2.	Note metodologiche	»	151
3.	Le principali indicazioni emerse	»	156

CAPITOLO TERZO
L'INDAGINE DEI VISITATORI (*Barbara Sibilio*)

1.	Gli obiettivi dell'indagine	pag.	167
2.	Le scelte metodologiche.....	»	169
3.	Le informazioni raccolte	»	175

CAPITOLO QUARTO
UN PROGETTO DI RENDICONTAZIONE

1.	Introduzione (<i>Barbara Sibilio</i>)	pag.	181
2.	Gli strumenti di rendicontazione e di comunicazione (<i>Barbara Sibilio</i>)	»	182
3.	La proposta di bilancio sociale (<i>Barbara Sibilio</i>)	»	185
4.	Il modello di bilancio sociale (<i>gruppo di ricerca</i>)	»	196
	Sezione 1 - L'identità del museo.....	»	197
	Sezione 2 - L'assetto finanziario del museo.....	»	199
	Sezione 3 - La <i>performance</i> del museo	»	202
	Sezione 4 - Il miglioramento continuo	»	228
	Allegato 1 - Il questionario di autovalutazione	»	230
	Allegato 2 - Il questionario dei visitatori.....	»	258

PARTE III
UN CASO DI STUDIO: LA DETERMINAZIONE DEI COSTI
PER LE DECISIONI E PER IL CONTROLLO DI GESTIONE
NEI MUSEI STATALI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO
ALLA GALLERIA NAZIONALE DI COSENZA

CAPITOLO PRIMO
IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA NEI MUSEI
(*Romilda Mazzotta*)

1.	La contabilità analitica a sostegno di una amministrazione pubblica manageriale anche nei musei.....	pag.	265
2.	La contabilità analitica nelle amministrazioni pubbliche e nei musei in particolare	»	268
3.	I costi nelle organizzazioni museali	»	271
4.	Il sistema di contabilità analitica per centro di costo nelle realità museali	»	279
	4.1 La determinazione del costo di produzione.....	»	282

5. Il supporto della contabilità analitica ai processi di programmazione e controllo	pag.	293
6. Il supporto della contabilità analitica ai processi decisionali: le scelte di breve periodo.....	»	296
7. Osservazioni conclusive.....	»	299
Riferimenti bibliografici.....	»	301

CAPITOLO SECONDO
LA GALLERIA NAZIONALE DI COSENZA:
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO
(*Maria Teresa Nardo*)

1. Il museo: una azienda non profit di servizi?.....	pag.	307
2. La Galleria Nazionale di Cosenza: un museo statale	»	312
2.1 La sua storia e la sua missione	»	314
2.2 Il suo assetto organizzativo, finanziario e contabile ...	»	317
3. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo nei musei statali	»	320
Riferimenti bibliografici.....	»	326

CAPITOLO TERZO
L'ANALISI E LA RILEVAZIONE DEI COSTI NEI MUSEI:
UNA PROPOSTA METODOLOGICA PER LA
GALLERIA NAZIONALE DI PALAZZO ARNONE
(*Pina Puntillo*)

1. Premessa.....	pag.	331
2. Le attività e il processo produttivo dei musei.....	»	333
3. Le attività e il processo produttivo della Galleria Nazionale di Palazzo Arnone	»	335
4. Il modello di contabilità analitica per centri di costo per la Galleria Nazionale di Palazzo Arnone	»	338
5. Le fasi del modello di contabilità analitica	»	339
6. I presupposti per l'implementazione di un sistema di conta- bilità analitica	»	356
Riferimenti bibliografici.....	»	357
BIBLIOGRAFIA RAGIONATA	pag.	359

PREFAZIONE

Questo lavoro è nato in sede di realizzazione del progetto “Software applicativo per la misurazione della *performance* nelle imprese culturali della Regione Calabria” che rientra nel Piano esecutivo del “Programma Operativo Regionale” della Regione Calabria (Misura 3.16 Azione d.1 dei progetti di ricerca e sviluppo tecnologico), la cui struttura attuatrice è Gentes Ricerche Studi Turismo s.a.s.

L’attenzione è focalizzata sul ruolo culturale, sociale ed economico che le istituzioni museali svolgono nel territorio. L’ottica di analisi è quella propria degli studi di natura economico-aziendale.

Il fulcro di questa ricerca è il museo che è stato, e continua ad essere, oggetto di cambiamenti, di intensità e natura diversa, che investono tutte le attività espletate, vale a dire sia la conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio, sia la promozione e diffusione della cultura.

Siamo infatti di fronte a:

- un potenziamento di iniziative che consentono più regolarità, costanza e qualità nella cura e nella salvaguardia del patrimonio artistico;
- un’innovazione tecnologica in pieno e crescente sviluppo che, dotando un personale già professionalmente qualificato di strumenti raffinati, permette di raggiungere risultati sempre più alti;
- un forte incremento dei servizi destinati ad un’utenza vasta ed eterogenea che, nell’accostarsi a quel patrimonio, manifesta esigenze di vario tipo, ad esempio educativo, propriamente culturale o solo ricreativo.

In questo scenario è possibile affermare che gli organi di governo dei musei stanno cominciando ad assumere comportamenti improntati ad una “cultura aziendale” in grado di finalizzare la valorizzazione del patrimonio alla creazione di un insieme di valori (etici, culturali, sociali, educativi, estetici, economici) di estrema rilevanza.

Tale valorizzazione, è ovvio, avrà successo soltanto se esiste un’organizzazione non solo tesa al consolidamento e all’ampliamento della cultura in genere, ma anche attenta a precisi canoni di gestione aziendale. In estrema sintesi, infatti, gli obiettivi strategici del museo sono individuabili nell’efficienza gestionale e nell’efficacia gestionale e sociale.

Si delinea così il profilo dell’organizzazione museale nella quale si tende a realizzare una sinergia fra scopi istituzionali e una loro dimensione economica, senza, comunque, che questa debba assolutamente prevalere.

La consapevolezza che la conduzione del museo deve essere tesa al perseguimento equilibrato di questi traguardi ha portato alla definizione, in sede internazionale e, recentemente, anche nazionale, di *standard museali*, ovvero di

parametri a cui gli operatori si possono rapportare nello svolgimento delle attività.

È questa, tra l'altro, una risposta alle esigenze, avvertite da chi lavora a vario titolo nel museo, di efficacia, di utilizzo ottimale delle risorse, di miglioramento della qualità delle prestazioni e di trasparenza delle iniziative intraprese e dei risultati conseguiti.

Il riferimento agli *standard museali* è avvenuto inizialmente negli Stati Uniti e poi è stato ripreso nel Codice Deontologico dell'ICOM (*International Council of Museums*) che, appunto, enuncia un insieme di regole che valgono in qualunque paese e che hanno la funzione di guida nella creazione e direzione di un qualsiasi tipo di museo.

A tale Codice si sono ispirate le esperienze maturate in varie nazioni europee, ben interpretando, sia pure in modo difforme e per finalità diverse, la necessità di individuare precisi requisiti che i musei devono possedere e l'esigenza di fissare delle condizioni migliorative della qualità delle loro attività, fino ad arrivare, in taluni casi, al loro accreditamento.

Anche la riflessione italiana sugli *standard museali* ha preso le mosse dal Codice ICOM, non trascurando, però, gli altri importanti documenti esistenti a livello internazionale.

Con Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, il 10 maggio 2001, è stato emesso l'"Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" tramite il quale si è provveduto alla scelta di *standard* che, pur tenendo conto delle differenze tipologiche e funzionali che connotano i musei e che ne determinano diverse modalità di gestione, di organizzazione e di rapporto con il pubblico, identificano tratti comuni a tutte le unità.

Infatti, la caratteristica di fondo di questi *standard* è di avere un'intensità variabile, adattandosi così a tutte le organizzazioni museali - e, più in generale, culturali - e fornendo, in certe circostanze, una *norma* oppure una *raccomandazione*, nell'ottica di favorire un miglioramento continuo delle attività svolte.

Indubbiamente, l'emanazione di questo documento ha poi stimolato un intenso lavoro a livello regionale di elaborazione di "regole" e di "norme" per la diffusione delle indicazioni in esso contenute.

* * *

Il gruppo di ricerca, dopo aver studiato gli *standard museali* definiti in ambito internazionale e nazionale, si è dedicato all'osservazione del ricco e vario patrimonio culturale della Regione Calabria.

In via preliminare ha cercato di conoscere la posizione di alcuni musei calabresi rispetto agli 8 Ambiti in cui è articolato l'"Atto di indirizzo".

Questa fase si è concretizzata nella redazione di un questionario di autovalutazione - volto ad avviare una riflessione all'interno delle stesse unità e, in prospettiva, da parte della Regione - finalizzata comunque alla realizzazione di un processo, graduale ma ininterrotto, di cambiamenti positivi rispetto alla situazione esistente.

Nel corso di questa ricerca è stato messo a punto anche un questionario per i visitatori, in modo da consentire al museo di indagare la sua capacità di trasmettere conoscenza attraverso le sue collezioni e la sua complessiva offerta. Pensato come uno strumento destinato ad identificare il pubblico del museo, se ne inquadrano, anzitutto, alcuni aspetti socio-demografici; quindi, si individuano i mezzi di comunicazione attraverso i quali è venuto a conoscenza della specifica struttura; infine, dopo aver cercato di intuirne i "consumi culturali", si dedica uno spazio appropriato alla sua valutazione del gradimento dell'esperienza di visita.

Con la definizione dei due questionari e la loro distribuzione si sono dettati i presupposti per studiare in modo abbastanza capillare le varie attività museali, cogliendo alcuni aspetti che le caratterizzano.

In questo lavoro è stato esaminato un numero limitato di organizzazioni, ma l'indagine potrà essere estesa a tutte le unità della Regione Calabria.

Successivamente, l'attenzione del gruppo di ricerca si è focalizzata sulla necessità - o, quanto meno, sull'opportunità - che l'organizzazione in oggetto sia dotata di uno strumento di *rendicontazione* che le consenta di ottenere legittimazione sia al suo esterno, conquistando la fiducia dei suoi interlocutori, sia al suo interno, rafforzando valori che sappiano aggregare il personale.

Punto cardine di questo studio è stata la progettazione di un modello di "bilancio sociale" in grado di favorire l'esame delle attività tipiche e di verificare il conseguimento dell'efficienza gestionale e dell'efficacia socio-culturale.

In concreto, nella realtà museale, il "bilancio sociale" può agire da stimolo e da arricchimento della conoscenza, essendo strumento di comunicazione di valori, di principi, di modi di comportamento che, se compresi e condivisi dagli organi di governo, contribuiscono alla formazione di una compiuta preparazione specialistica. Soltanto con il possesso di un nutrito patrimonio di competenze in campo scientifico e culturale si può valorizzare l'immagine del museo e, innegabilmente, migliorarne anche la visibilità, l'apprezzamento ed il consenso da parte dei suoi tanti *stakeholder*.

Il sistema di documenti proposto è stato articolato in modo tale da poter fornire una visione completa del museo.

Il modello può essere adottato da musei sensibili a comunicare la loro immagine ai propri *stakeholder*, nonché "raccomandato" dalla Regione Calabria per diffondere una cultura - ancora purtroppo quasi assente - di rendicontazione.

In sintonia con quanto auspicato dall'”Atto di indirizzo” nell’Ambito II - Assetto Finanziario, la Regione potrebbe così creare un sito in cui riunire i “bilanci” di tutti i musei e raccogliere quindi dati importanti che, diversamente elaborati, costituiranno un valido supporto alla sua programmazione, nonché un autorevole incentivo per dare visibilità alle attività di conservazione e di tutela, di ricerca e studio, di esposizione, di valorizzazione del patrimonio culturale svolte nel suo territorio.

Alla luce di questa esperienza, permeata dalla fusione della dimensione teorico-conoscitiva e di quella pragmatica, si auspica che nel museo si formi una *cultura aziendale* che integri, senza annullare i percorsi già tracciati, le competenze necessarie, da un lato, per sfruttare sul piano gestionale le professionalità maturate in campo culturale dal proprio personale e, dall’altro, per soddisfare, con prestazioni di buon livello scientifico e di qualità nell’erogazione dei servizi, le richieste molto differenziate della domanda culturale.

In definitiva, nel raggiungimento di questo impegnativo traguardo, la presenza di una *cultura aziendale* gioca un ruolo importante in diversi ambiti: dall’analisi dei problemi all’organizzazione del personale; dalla ricerca di soluzioni per l’attivazione di processi di diffusione di informazioni e di comunicazioni, all’interno e all’esterno del museo, alla creazione e valorizzazione di rapporti con i vari attori del territorio.

* * *

Questa ricerca è stata coordinata dalla Prof.ssa Barbara Sibilio, ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell’Università degli Studi di Firenze.

La sua attuazione ha interessato la partecipazione di un gruppo di docenti e ricercatori, afferenti tutti al Dipartimento di Scienze Aziendali dell’Università degli Studi di Firenze, composto da:

Prof.ssa Marcella Mulazzani (professore ordinario)

Prof. Sandro Pezzoli (professore ordinario)

Prof. Marco Mainardi (professore associato)

Prof. Massimo Valeri (professore associato)

Dott. Francesco Dainelli (assegnista di ricerca)

Dott. Giacomo Manetti (assegnista di ricerca)

Il lavoro ha compreso anche un’analisi empirica sulla Galleria Nazionale di Cosenza, resa possibile grazie alla disponibilità e collaborazione del Soprintendente Dott. Salvatore Abita, della Dott.ssa Immacolata Dell’Aquila e del Signor Ugo Petramala.

Tale analisi è stata effettuata dai seguenti ricercatori afferenti al Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi della Calabria, coordinati dalla Prof.ssa Marcella Mulazzani:

Dott.ssa Romilda Mazzotta (ricercatore confermato)

Dott.ssa Pina Puntillo (ricercatore)

Dott.ssa Maria Teresa Nardo (dottore di ricerca)

A tutti i partecipanti alla ricerca un sincero ringraziamento per l'impegno profuso.

Prof.ssa Barbara Sibilio

Firenze, dicembre 2006

PARTE I

GLI STANDARD MUSEALI

CAPITOLO PRIMO

LO SCENARIO INTERNAZIONALE

1. Premessa (*Barbara Sibilio*)
2. I nuovi standard per l'accreditamento dei musei americani (*Francesco Dainelli*)
 - 2.1 Il codice di autodisciplina e le radici dell'accreditamento
 - 2.2 Gli obiettivi e le tappe del nuovo processo di accreditamento
 - 2.3 La definizione e l'applicazione di standard di qualità
 - 2.4 Le linee guida per la messa a punto dei parametri di qualità
 - 2.5 Visione di sintesi
3. The Museum Accreditation Scheme nel Regno Unito (*Marco Mainardi*)
 - 3.1 The Registration Scheme for Museums
 - 3.2 The Accreditation Scheme for Museums
 - 3.3 Considerazioni conclusive
4. Gli standard museali in Germania: opportunità e limiti di un sistema federalista (*Giacomo Manetti*)
 - 4.1 Il modello federalista tedesco e la supremazia culturale dei Länder
 - 4.2 Le dimensioni del fenomeno museale
 - 4.3 Standard e barriere d'accesso ai finanziamenti
 - 4.3.1 Alcune esemplificazioni
 - 4.4 Osservazioni conclusive
5. La realtà museale francese (*Francesca Vignoli*)
 - 5.1 La legge 5 del 4 gennaio 2002 sui "Musées de France"
 - 5.2 I "Rapports d'activité" dei musei
 - 5.3 Osservazioni conclusive

1. Premessa (Barbara Sibilio)

La nascita di *standard museali* è da correlarsi, in termini generali, alla esigenza, avvertita dagli operatori dei musei, della definizione di parametri a cui riferirsi nello svolgimento delle attività.

Questa esigenza è maturata in un contesto in cui sono sempre più pressanti le richieste di maggiore trasparenza, di efficacia, di utilizzo ottimale delle risorse, di miglioramento della qualità delle prestazioni, richieste che sono avanzate indistintamente nei confronti di unità che operano in ambito privato e pubblico.

Per la prima volta il riferimento agli *standard museali* è avvenuto all'inizio degli anni '70 nell'ambito dell'*accreditation*, istituito negli Stati Uniti d'America da parte dell'*American Association of Museums* (AAM) per dotare i musei di un programma di certificazione della qualità.

Successivamente, il concetto è stato ripreso nel Codice Deontologico dell'*International Council of Museum* (ICOM) redatto nel 1986¹. In esso il termine *standard minimale* è stato riferito al “dovere etico di mantenere o se possibile sviluppare” le azioni che attengono ad ogni aspetto delle attività svolte dal museo.

Con esplicito richiamo agli spazi museali, ai servizi erogati, al personale impiegato, alle risorse finanziarie, il Codice indica delle condizioni minime, diverse a seconda delle caratteristiche e delle dimensioni di ogni museo, che i loro organi di governo devono garantire affinché le collezioni siano “adeguatamente collocate, conservate e documentate”. Più precisamente, in questo documento si fa riferimento ad ambiti funzionali (statuto; finanze; spazi; personale; amici del museo e organizzazioni di supporto; ruolo educativo e comunitario del museo; accessibilità; esposizione permanente e temporanea e attività speciali; sostegno commerciale e sponsorizzazioni; punti di vendita museali; attività commerciali ed altre attività che generano entrate; obbligazioni legali) in relazione ai quali vanno definiti gli *standard*, compito demandato ai singoli paesi.

Il Codice enuncia un insieme di regole che si traducono in condizioni e requisiti, in diritti e doveri. Tutto ciò emerge chiaramente dalle indicazioni presenti nei suoi articoli relativamente al ruolo assegnato ai principali attori in gioco: le amministrazioni, i professionisti, il pubblico, le collezioni. Infatti, “alla autonomia delle Amministrazioni corrisponde la responsabilità delle risorse, ai membri della professione museale quella dei comportamenti e dei risultati; al

¹ Il Codice dell'ICOM è stato adottato all'unanimità dalla 15a Assemblea generale dell'ICOM, riunita a Buenos Aires, Argentina, il 4 novembre 1986, e modificato dalla 20a Assemblea generale riunita a Barcellona, Spagna, il 6 luglio 2001. Cfr. INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM) (2001), *Code of Professional Ethics for museums*, disponibile sul sito <http://icom.museum/>

pubblico sono assicurati diritti, ma si impongono anche doveri; alle collezioni, ai donatori o mecenati si garantisce la continuità nel tempo”². È evidente che viene delineato un quadro che prevede un fitto intreccio di diritti e doveri: dal loro rispetto deriva la salvaguardia del ruolo scientifico, educativo, di piacere e di benessere sociale del museo.

“Il Codice si propone di stabilire un insieme di punti fermi – degli *standard* – attraverso cui contribuire non solo ad una piena applicazione della definizione di museo, ma anche alla diffusione di una comune cultura di gestione, di un’etica professionale e istituzionale che, oltre le differenze nazionali e locali, siano ovunque di guida nella creazione e nella conduzione di un museo”³.

Un altro passo importante nella diffusione degli *standard museali* è rappresentato dal *Registration Scheme for Museums and Galleries*, introdotto nel Regno Unito nel 1988. In questo documento sono stati fissati dei requisiti veramente minimi coinvolgendo nel processo di accreditamento quasi tutti i musei inglesi, indipendentemente dalla loro attività prevalente, dimensione e assetto istituzionale.

La validità di questa proposta è stata ampiamente riconosciuta, tant’è che alcuni paesi europei si sono ispirati ad essa nel progettare e realizzare un sistema di accreditamento basato su *standard museali*. Solo a titolo di esempio, si pensi ai modelli adottati in Olanda dalla *Netherland Museums Association* (1997), in Danimarca dal *Dansk Council of Museums* (1998) e in Irlanda (1998).

Diverso è il percorso intrapreso in Francia, dove la legge n. 5 del 4/1/2002 ha introdotto la denominazione di *Musée de France*, attribuibile a quelle organizzazioni museali che ne fanno richiesta e che dimostrano di possedere taluni requisiti minimi e di adottare procedure formalizzate per la gestione e cura delle collezioni. Il modello francese prevede l’esercizio di un costante controllo sui musei accentrato nelle mani dello Stato con poche deleghe di potere alle unità periferiche, a differenza della situazione presente in altri paesi europei.

In Germania, in particolare, in materia di politiche culturali si constata la rigorosa applicazione del principio di sussidiarietà, in base al quale ogni *Land* agisce autonomamente in tema di conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale e di definizione di *standard* di qualità per i musei.

Mancando un coordinamento a livello centrale, si è progressivamente delineato uno scenario variegato in cui si osserva la presenza di regole e di legislazioni diverse nei 16 *Länder* tedeschi, situazione che nasce dalle loro differenti vicende storiche e tradizioni locali.

² Cfr. TOMEA GAVAZZOLI M.L. (1999), *Standard di risorse e modelli di eccellenza nel museo italiano*, in “Nuova Museologia”, n. 1, settembre, pag. 16.

³ Cfr. JALLÀ D. (1999), *Standard di qualità e di risorse per i musei*, in “Nuova Museologia”, n. 1, settembre, pag. 19.

Inoltre, in assenza di un indirizzo a livello nazionale, vari *Länder* non hanno proceduto simultaneamente a dotarsi di una disciplina per i musei e a definire eventuali *standard* di qualità, bensì hanno affrontato queste problematiche in tempi diversi e, in alcuni casi, devono ancora completare l'iter normativo. In questo processo un'importante funzione di guida è stata svolta da alcuni *Länder* e, precisamente, da quelli della Baviera, della Sassonia e di Berlino.

In Italia, a livello centrale, è stata avvertita l'esigenza che fossero definite delle regole che chiarissero il comportamento da assumere riguardo agli adempimenti da assolvere e che tracciassero delle linee guida per facilitare il conseguimento di nuovi traguardi ed il miglioramento della qualità di iniziative già avviate.

Una prima risposta in questa direzione è rappresentata dal D.lgs. 112/1998 e un secondo segnale dall'"Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli *standard* di funzionamento e sviluppo dei musei" emesso con Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali il 10/05/2001.

Quest'ultimo documento ha alimentato numerosi dibattiti e confronti fra esperti, dai quali, in genere, sono emersi i vincoli che continuano ad impedire al museo di acquisire quell'autonomia e quella flessibilità necessarie, da un lato, per sfruttare, sul piano gestionale, le conoscenze e professionalità maturate in campo culturale dal suo personale e, dall'altro, per soddisfare, con prestazioni di buon livello scientifico e di qualità nell'erogazione dei servizi, le richieste molto differenziate della domanda culturale.

Per raggiungere, almeno parzialmente, questi traguardi, che, pur con accenti diversi, sono comuni ad ogni organizzazione museale, gli *standard* possono svolgere un ruolo importante.

Ciò è testimoniato, come abbiamo accennato, dall'attenzione a loro riservata a livello internazionale. Va anche considerato che negli Stati Uniti, a cura dell'*American Association of Museums*, e nel Regno Unito negli ultimi due anni sono state apportate variazioni ai documenti già esistenti, nell'intento di puntualizzarne meglio il contenuto e di estenderne l'applicazione per ottenere, in definitiva, maggiore incisività.

Anche in Italia l'importanza attribuita agli *standard* è largamente condivisa ed ha già indotto alcune Regioni a prendere posizione al riguardo e ad emanare documenti in cui sono definiti requisiti minimi. Altre stanno affrontando il problema e ricercando soluzioni convincenti.

Certamente, abbiamo di fronte una situazione complessivamente in evoluzione e gli aspetti considerati in questa ricerca potrebbero concorrere a stimolare nuove riflessioni.

2. I nuovi standard per l'accreditamento dei musei americani (Francesco Dainelli)

2.1 Il codice di autodisciplina e le radici dell'accreditamento

Il primo codice etico per i musei venne alla luce nel 1925, in Nord America. Se oggi, per codice etico, intendiamo una corpo deontologico di norme che stabiliscono i comportamenti corretti e adeguati degli operatori museali⁴, quello americano di allora non rispettava certo questi crismi. Questo primo documento, infatti, tentava di mettere un minimo d'ordine in un ambiente indefinito, in cui ogni operatore museale, ogni uomo politico, e perfino ogni singolo cittadino aveva idee e nutrivà aspettative differenti. Il codice, dunque, nasce in risposta all'esigenza di fissare alcuni "paletti" fondamentali nella vita di un museo.

Non bisogna trascurare, poi, il fatto che quello emanato è un *codice di autodisciplina*⁵. Non è un organismo istituzionale a dettare le regole, bensì l'American Association of Museums (AAM), che a quel tempo non godeva certo l'autorevolezza di oggi. Dunque, le regole del codice erano e restano uno strumento di autodisciplina, non avendo natura cogente⁶.

In ottanta anni di vita, l'AAM è riuscita a conquistarsi la fiducia degli operatori museali come del pubblico esterno e il codice è divenuto un punto di riferimento rilevante per le organizzazioni museali in particolare e per il sistema culturale americano in generale.

Ai suoi albori il codice ha dovuto affrontare le questioni di fondo della vita di un museo. Prima di tutto, si doveva definire cosa intendere per "museo" e la cosa non fu semplice. Si dette, allora, una definizione molto ampia che finì per essere talmente generica da svuotarsi di significato. Ma il vero punto nodale fu un altro: che ruolo è chiamato a svolgere il museo sullo scacchiere culturale degli Stati Uniti? Anche in questo caso, la risposta non poté essere univoca e intransigente. Si tentò, infatti, di conciliare le istanze degli operatori pubblici con quelle dei musei privati, varando un codice poco incisivo e indeterminato sulle questioni di vero interesse.

In definitiva, nella sua prima stesura, il codice non si presentava certo con quello stampo normativo che lo caratterizza oggi, ma appariva quasi come una sorta di "descrizione" sintetica dei principali campi d'attività del museo.

⁴ Cfr. Introduzione al Codice etico dell'ICOM.

⁵ Sul punto si veda BOYD W.L. (1992), *Museum accountability: laws, rules, ethics, and accreditation*, in AAM, *Writing a museum code of ethics*, disponibile sul sito www.aam-us.org.

⁶ Approfondimenti storici possono essere letti direttamente sul sito www.aam-us.org. Si veda anche CASSEY O'DONNELL S. (1996), *AAM Accreditation - Celebrating 25 years*, in "Museum News", May-June, pag. 42.

Il passo compiuto dall'AAM, comunque, fu importante, come importanti furono le ricadute sul terreno museale. Il codice iniziava a farsi conoscere e apprezzare dagli operatori, che ben presto iniziarono a sentirselo "stretto". La prima stesura, infatti, risultava stringata e fin troppo generica. Oltretutto, le polemiche sul ruolo pubblico o privato del museo, invece che placarsi, si infiammarono.

Ben presto si capì che il codice sarebbe rimasto "lettera morta" se non fosse definita una procedura che ne verificasse l'effettivo livello di adozione nelle strutture museali. Si avvertiva, in altre parole, la necessità di "certificare" la qualità del museo. E ciò fu molto importante in un mondo, come quello americano, dove il mecenatismo era già un fenomeno ampiamente sviluppato. L'organismo preposto alla verifica dei livelli di qualità non poteva che essere una commissione costituita in seno all'AAM. Tale commissione iniziò a lavorare nei primi anni '70. L'accreditamento era un processo di verifica che durava anni e i sopralluoghi della commissione erano numerosi e richiedevano un grande sforzo di energie e di risorse da parte del museo. Inizialmente, lo scopo della commissione era quello di certificare il rispetto delle minime regole da seguire nella gestione di un'attività museale.

Trascorse più di mezzo secolo dalla stesura originaria prima di revisionare il codice, oramai anacronistico. Quando l'AAM intervenne, nel 1978 prima e nel 1987 poi, poteva vantare di un'esperienza prima sconosciuta. Il dibattito in seno all'assemblea che aveva il compito di riformulare il codice fu aspro. Da una parte, vi era una corrente, maggioritaria, che voleva che venisse sancito un esclusivo carattere pubblico all'azione del museo; dall'altra, c'erano gli esponenti, in minoranza ma che esercitavano grande influenza, dei musei d'impresa e delle collezioni private. Una sconfitta di questi ultimi avrebbe precluso ad essi il supporto di ricchi filantropi americani, che avrebbero dirottato le loro donazioni verso i musei associati all'AAM.

La sconfitta dei portatori di interessi privati avvenne nel 1978, data in cui il nuovo codice decretò il carattere pubblico del servizio museale. Ma la parola "fine" venne messa solo un decennio dopo, nel 1987, quando la terza riscrittura del codice sancì un principio di enorme portata: "*il museo vive per scopi pubblici. La sua gestione deve essere orientata all'unica finalità di servire la popolazione. Un museo non può definirsi tale se non rispetta questi valori*"⁷.

L'affermazione fu decisiva per consacrare il carattere pubblico del servizio dei musei associati all'AAM e, per estensione, del museo americano. Da ciò ne discende un altro fondamentale valore: "*il museo americano è di stampo non profit*". Ciò vuol dire che la gestione di un museo non può essere orientata a produrre ricchezza per il soggetto gestore e neppure a dare lustro ad una fami-

⁷ Cfr. Codice etico AAM, scaricabile dal sito www.aam-us.org.

glia potente. Questi principi fondanti vengono declinati nel codice del 1987, che specifica meglio gli ambiti di operatività del museo e i criteri ai quali deve ispirarsi la loro gestione.

Proseguendo per questa strada, l'AAM ha dovuto affrontare problemi di non facile soluzione. Il primo fra tutti ha riguardato il ricavato dalle vendite di beni artistici appartenenti al museo. Affermato il carattere non profit e la finalità pubblica del museo, il problema si poneva in questi termini: gli introiti delle cessioni di opere d'arte possono essere "prelevati" dal soggetto gestore oppure non essere possono distolti dalla loro destinazione originaria? La seconda alternativa fu preferita dalla commissione preposta nel 1991 alla revisione del codice. In particolare, si introducevano restrizioni molto marcate alla disponibilità delle somme ricavate dalle vendite di beni da musealizzare. E ciò non poteva essere visto di buon occhio dalle numerose fondazioni americane. Venne, così, posticipata l'adozione della nuova versione del codice, che fu varata nel 1993. La linea che passò, questa volta, fu più morbida. Vennero sostanzialmente eliminate le restrizioni più gravose e il codice che oggi è in vigore vide la luce⁸.

In questo quadro, il processo di accreditamento subì una forte accelerazione. Da esso dipendeva, infatti, il buon funzionamento del sistema museale americano e, di conseguenza, il condizionamento del mecenatismo privato. Per questa via, il processo di accreditamento gradualmente mutò. Non venne più inteso come attestazione ai livelli minimi di qualità, bensì come certificazione di eccellenza. Le regole del processo, dunque, furono innovate e riadeguate al nuovo spirito. Le verifiche divennero più penetranti ed esigenti, ma il processo di accreditamento richiese tempi più brevi: circa due anni, in quanto i sopralluoghi sono meno numerosi e più mirati.

Il risultato conseguito è un sistema di accreditamento di natura autodisciplinare che ha certificato quasi 800 musei, che rappresentano il 5% della popolazione. La percentuale, indubbiamente, non è molto elevata, ma ciò denota lo spirito del processo, rigido e impostato verso l'eccellenza.

La Tavola 1 suddivide i musei accreditati per tipologia. Un confronto con la popolazione museale evidenzia che i musei d'arte risultano i più attenti alla qualità.

Le Tavola 2 e 3 mostrano, com'era facile attendersi, che sono i musei più grandi ad ottenere l'accreditamento. Nonostante questo, in valore assoluto, i musei che hanno da 1 a 15 dipendenti stabili sono la maggioranza.

⁸ Si veda CASSEDY O'DONNELL S. (1996), op.cit.

Tavola 1 - L'accreditamento per tipologia di museo⁹

TIPOLOGIA DI MUSEO	% musei sul totale dei musei accreditati	% musei sul totale di quelli esistenti
Acquario	1%	5%
Museo per bambini	1%	3%
Centro/parco naturale	1%	2%
Zoo	1%	3%
Museo specializzato (es. di musica, d'aviazione)	2%	11%
Giardino botanico	3%	2%
Scientifico	4%	4%
Sito storico	7%	12%
Multidisciplinario	7%	11%
Antropologico e etnografico	7%	4%
Storico	26%	25%
Artistico	41%	23%

Tavola 2 - L'accreditamento in base al volume di spese

SPESE OPERATIVE ANNUE	MUSEI ACCREDITATI	MUSEI IN TOTALE
<\$350,001	13%	36%
\$350,001-\$500,000	9%	6%
\$500,001-\$1M	17%	14%
>\$1,000,001- \$3M	31%	23%
\$3,000,001M - \$5M	9%	6%
Oltre \$5M	22%	15%

La Tavola 4 mostra, nella prima colonna, la percentuale dei musei accreditati suddivisi per forma di gestione. La colonna a destra, invece, evidenzia la composizione, sempre per forma di gestione, del comparto museale americano. Dal confronto si nota che le strutture pubbliche, forse perché di più grande dimensione, risultano più accreditate.

⁹ La presente Tavola, come quelle che seguiranno, riporta dati del 2003. Lo studio è stato condotto direttamente dall'AAM: MERRITT E.E. (2003), *Museum financial information*, American Association of Museums, Washington D.C. Si segnala che i dati sono stati arrotondati all'unità.

Tavola 3 - L'accREDITamento in base al numero di addetti¹⁰

NUMERO DI ADDETTI A TEMPO PIENO	MUSEI ACCREDITATI (#)	MUSEI ACCREDITATI	MUSEI IN TOTALE
200+	39	6%	3%
150-200	14	2%	2%
100-150	30	4%	3%
71-100	44	7%	5%
51-70	40	6%	3%
31-50	60	9%	8%
16-30	133	20%	12%
1-15	317	47%	65%

Tavola 4 - L'accREDITamento per forma di gestione

MUSEO PER FORMA DI GESTIONE	MUSEI ACCREDITATI	MUSEI IN TOTALE
Altri	2%	1%
Regionali	3%	3%
Federali	5%	2%
Municipali	7%	7%
Statali	8%	7%
Universitari	14%	10%
Privati	62%	69%

2.2 *Gli obiettivi e le tappe del nuovo processo di accREDITamento*

Nel gennaio 2005, l'AAM ha nuovamente messo mano al processo di accREDITamento, aggiornando la versione del 1995¹¹. Negli ultimi anni, l'attività museale ha subito cambiamenti profondi a seguito di spinte endogene ed esogene e le procedure di accREDITamento non potevano rimanere le stesse. In particolare, queste nuove regole hanno dedicato maggiore attenzione:

1. al carattere non-profit dell'organizzazione e al servizio pubblico dell'attività svolta;
2. alla diffusione della cultura presso ogni strato sociale;

¹⁰ Dalla statistica sono esclusi 66 musei.

¹¹ La nuova versione è disponibile sul sito dell'AAM (www.aam-us.org).

3. allo sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo di gestione;
4. all'implementazione di un sistema di misurazione delle performance;
5. alla predisposizione di ambienti fisicamente e intellettualmente più accessibili a tutta la comunità;
6. allo sviluppo e al rafforzamento dei rapporti con musei e istituzioni locali.

Lo scopo dell'accREDITAMENTO è di diffondere presso i musei americani una cultura di *best practices*, che possa informare la loro gestione a criteri di eccellenza. Ciò è strumentale allo sviluppo di un serio processo di *accountability* delle aziende non profit che svolgono un servizio pubblico e che sono largamente finanziate da elargizioni private.

L'accREDITAMENTO “*costituisce la certificazione dell'eccellenza nel servizio pubblico e segnala un impegno verso un costante miglioramento*”¹². Dunque, questo “bollino di qualità” dovrebbe avere anche una valenza futura, come stimolo per i musei a proseguire sulla strada dell'eccellenza anche successivamente al rilascio dell'accREDITAMENTO. Proprio per mantenere alti i livelli di *performance* nel tempo, ogni dieci anni si impone che la certificazione venga revisionata.

Un museo accREDITATO, secondo l'AAM, viene agevolato in quanto:

1. rinforza la credibilità pubblica e la sua immagine. Ciò lo avvantaggia nel reperimento di fondi per finanziare la propria gestione e nel “catturare” quote crescenti di visitatori;
2. diffonde la cultura della qualità presso ogni lavoratore. In questo modo, la programmazione e il controllo dell'attività diventano ordinari strumenti di lavoro.
3. sviluppa processi e attività che vanno alla costante ricerca dell'eccellenza. Questo fatto consente di impostare un confronto continuo con altri musei.
4. migliora l'utilizzo degli spazi a disposizione. L'impegno a garantire la massima fruibilità al pubblico e, al contempo, la sua massima sicurezza spinge il museo a ripensare continuamente la dislocazione degli spazi di *front-office* e di *back-office*.

Il processo di accREDITAMENTO si snoda lungo le seguenti tappe¹³:

1. *richiesta di accREDITAMENTO e verifica dei requisiti di eleggibilità* (durata: 1 mese). In questo primo momento il museo compila la scheda per partecipare al processo di accREDITAMENTO, verificando così che non sussistano cause o-

¹² Cfr. www.aam-us.org, “*The new accreditation process*”.

¹³ Cfr. www.aam-us.org, “*Steps in the Initial Accreditation Process*”.

stative. La direzione, in particolare, deve attestare che i requisiti di eleggibilità sono rispettati. Tali requisiti sono:

- a. rientrare nella definizione di museo, ossia (in corsivo appaiono le integrazioni operate nel 2005):
 - essere legalmente organizzato come ente non profit, o essere parte di un'istituzione non profit, oppure essere un'organizzazione pubblica;
 - avere un ruolo educativo;
 - avere una missione formalizzata;
 - avere un dipendente a tempo pieno che possiede la conoscenza del museo, che ha la responsabilità della gestione e *che dispone, per conto del museo, di risorse finanziarie sufficienti a coprire le spese operative*;
 - presentare un programma espositivo che interpreti il valore culturale degli oggetti posseduti e lo sappia trasmettere al pubblico;
 - avere un archivio di catalogazione dei beni posseduti e procedure formalizzate per la sicurezza, l'uso e la movimentazione della collezione;
 - avere un programma formalizzato di conservazione degli oggetti.
 - b. rispettare i seguenti criteri d'operatività:
 - essere aperto al pubblico da almeno due anni;
 - essere aperto al pubblico in modo sostanziale (almeno 1.000 ore all'anno);
 - disporre di risorse finanziarie appropriate per operare (almeno \$25,000);
 - avere registrato almeno l'80% della collezione;
 - essere in grado di dimostrare di possedere le caratteristiche di un museo accreditabile (Tav. 5).
2. *fase di autovalutazione* (durata: 15-16 mesi). Questa è la prima vera e propria fase del processo. La commissione spedisce al museo un questionario di autovalutazione, che deve essere dettagliatamente riempito e documentato. In questa fase, dunque, la direzione ha la possibilità di verificare le aree del museo che emergono come le più deboli e, se possibile, può da subito rinforzarle. Il questionario e tutta la documentazione di supporto vengono inviati alla commissione. Il questionario indaga sulle seguenti aree:
- a) Profilo del museo
 - b) Storia della collezione e dell'organizzazione
 - c) Governance
 - d) Custodia delle collezioni

- Valore culturale della collezione
 - Gestione della collezione
 - Modalità di conservazione
 - Uso degli oggetti e accessioni
- e) Interpretazione e Allestimento
- Educazione e ricerca
 - Esposizioni
 - Programmi per il pubblico
 - Pubblicazioni e divulgazione di studi
 - Impiego di tecnologie emergenti e interattive
 - Marketing e relazioni pubbliche
- f) Amministrazione, Organizzazione e Finanza
- Dirigenza
 - Volontari
 - Abbonamenti e partnership con musei
 - Area di controllo di gestione
 - Attività accessorie
 - Supporti alla visita
 - Sicurezza utenti e opere d'arte

Per ogni ambito del questionario occorre produrre una dettagliata documentazione (la lista dei documenti può essere scaricata dal sito dell'AAM¹⁴).

3. *verifica da parte della commissione di accreditamento della documentazione prodotta* (durata 3-4 mesi). La commissione, a questo punto, compie una verifica del questionario e di tutta la documentazione inviata. Dopodiché, può esprimere tre tipi di pareri:
- accreditato ad interim: il museo, dalla documentazione prodotta, appare eleggibile e pronto per il sopralluogo. In questo caso, si può passare alla fase successiva.
 - Rinvio dell'accREDITamento. Il museo presenta alcune zone d'ombra. La commissione, pertanto, richiede la documentazione integrativa necessaria al chiarimento.
 - Rifiuto della richiesta. Le aree deficitarie del questionario non sono "sanabili" con documentazione integrativa perché vengono rilevate dalla commissione gravi carenze nell'apparato organizzativo del museo.

¹⁴ Cfr. www.aam-us.org, sezione "questionario".

4. *sopralluogo da parte della commissione di accreditamento* (durata 8-16 mesi). Durante la fase di accreditamento ad interim viene spedita al direttore del museo una lista dei potenziali membri della commissione di sopralluogo. Egli ha il compito di indicare alcune preferenze e rispedirla all'AAM. Nominati i due membri della commissione di sopralluogo, il loro compito consiste nel verificare che le informazioni contenute nel questionario siano aderenti alla realtà.
5. *emissione del giudizio finale* (durata 4-6 mesi). La commissione di accreditamento, supportata dal lavoro svolto dalla commissione di sopralluogo, revisionano per l'ultima volta tutto il materiale a loro disposizione. La commissione, a questo punto, può prendere tre tipi di decisioni:
 - a. rilascia l'accreditamento: l'accreditamento può essere concesso senza riserve, oppure mettendo in evidenza alcune "zone d'ombra". Nella successiva revisione dell'accreditamento, queste mancanze devono essere rimosse o notevolmente alleggerite.
 - b. Accredito postposto. Le lacune riscontrate nella gestione del museo non consentono di rilasciare un giudizio complessivamente positivo. La decisione, dunque, viene rinviata per consentire al museo di allinearsi agli standard richiesti.
 - c. Accredito negato. Quando si ritiene che le cause di inosservanza degli standard siano talmente gravi da non consentire neppure un differimento di indagine, l'accreditamento viene negato.

2.3 La definizione e l'applicazione di standard di qualità

Ai fini dell'accreditamento, l'AAM non fissa dei parametri precisi che devono essere rispettati dai vari processi museali, cosa che, invece, avviene in molti altri paesi. Questa scelta poggia su una considerazione di fondo: esiste una forte eterogeneità fra i vari musei, che impedisce la definizione di standard generalizzabili. Le problematiche gestionali, infatti, differiscono da museo a museo in base al tipo di collezione posseduta, al soggetto gestore, alla dimensione, alle risorse a disposizione. Non sarebbe possibile, dunque, e neppure corretto fissare dei parametri generalmente applicabili ad ogni museo.

La definizione di questi standard, come la loro verifica in capo all'istituzione, viene demandata alla commissione di accreditamento, che, di volta in volta, contestualizza il concetto di qualità sul singolo museo.

In ogni caso, i binari su cui deve correre la messa a punto degli standard sono fissati dall'AAM. In primo luogo, si afferma che il ventaglio delle misure di qualità deve essere impostato in modo da verificare due domande chiave:

1. in che misura il museo realizza la sua missione e i suoi obiettivi?
2. in che misura la gestione del museo rispetta gli standard e le migliori pratiche, così come vengono intese nello specifico ambito in cui esso opera?

Inoltre, l'AAM ha stilato una check-list che inquadra le “*caratteristiche di un museo accreditabile*”¹⁵. Tali caratteristiche, che devono essere tutte applicate al caso specifico dalla commissione di accreditamento, sono riportate in Tavola 5.

Tavola 5 - Le caratteristiche di un museo accreditabile

Nuova versione del 2005	Vecchia versione del 1995
<i>Credibilità pubblica e accountability</i>	<i>Assente</i>
il museo è un buon custode delle collezioni possedute a scopi pubblici;	
il museo identifica la comunità che serve e prende le decisioni in funzione di essa	
il museo insatura e sviluppa rapporti con la comunità locale;	
il museo mira a diffondere la cultura presso ogni strato sociale della popolazione;	
il museo riconosce il suo ruolo pubblico e mette l'educazione al centro della gestione;	
il museo rendiconta il proprio impegno nell'assicurare l'accesso fisico e intellettuale ad ogni individuo;	
il museo è chiamato a rendicontare l'attività al pubblico e a rendere trasparente la missione e le operazioni di gestione;	
il museo osserva le leggi locali, statali e federali, i codici e i regolamenti che disciplinano le varie operazioni svolte.	
<i>Missione e pianificazione</i>	<i>Missione</i>
il museo stila un chiaro documento di missione, comunica i suoi principali scopi di vita, evidenzia i beneficiari dei suoi sforzi;	il museo ha un chiaro senso della missione e organizza il personale, le risorse finanziarie, la collezione, i programmi per il pubblico e le varie
tutte le operazioni sono focalizzate al raggiungimento della missione;	

¹⁵ Cfr. www.aam-us.org, “*Museum Accreditation Criteria & Characteristics*”.

l'autorità di governo e lo staff agiscono strategicamente per acquisire, sviluppare e allocare le risorse per realizzare la missione;	attività in modo da realizzare tale missione.
il museo viene condotto da una pianificazione che include la partecipazione del pubblico e della comunità;	
il museo stabilisce misure di successo e le usa per valutare le attività;	
<i>Leadership e struttura organizzativa</i>	<i>Governance</i>
la struttura organizzativa, comprendente i volontari, è effettivamente organizzata in modo da realizzare la missione;	la struttura di governance e i processi sono effettivamente organizzati in modo da realizzare la missione;
la struttura organizzativa, comprendente i volontari, ha una chiara e condivisa mappa di distribuzione dei compiti e delle responsabilità;	la struttura organizzativa ha una chiara e condivisa mappa di distribuzione dei compiti e delle responsabilità;
la struttura organizzativa, comprendente i volontari, è legalmente ed eticamente investita delle proprie responsabilità;	esiste una chiara ed appropriata procedura di pianificazione.
le differenti qualifiche del personale permettono al museo di portare avanti gli obiettivi gestionali;	
esiste una chiara e formalizzata divisione delle responsabilità che legano il vertice ad ogni soggetto che lavora nel e per il museo.	
<i>Custodia delle collezioni</i>	<i>Custodia delle collezioni</i>
il museo possiede, espone o utilizza le collezioni che permettono di realizzare la missione;	la collezione è appropriata per la missione;
il museo gestisce, documenta, preserva e utilizza le collezioni rispettando la legge e i codici etici;	la collezione è efficacemente gestita, preservata da rischi, conservata e documentata.
le ricerche sulla collezione museale vengono condotte secondo precisi standard;	
il museo adotta un sistema di pianificazione strategica;	
in linea con la missione, il museo assicura l'accesso pubblico delle collezioni e ne cura la conservazione.	
<i>Educazione ed interpretazione</i>	<i>Interpretazione ed esposizione</i>
il museo fissa chiaramente gli obiettivi educativi e allinea le varie attività di conseguenza;	i programmi pubblici e le collezioni servono a realizzare la missione;

il museo comprende le caratteristiche e le necessità della popolazione esistente e potenziale e usa queste informazioni per pianificare l'attività di diffusione culturale;	i programmi espositivi sono finalizzati all'apprendimento e al divertimento;
i contenuti dell'interpretazione si basano su ricerche adeguate;	i programmi espositivi sono supportati da ricerche;
le principali ricerche vengono condotte secondo precisi standard;	il museo identifica efficacemente il pubblico attuale e potenziale;
il museo impiega tecniche, tecnologie e metodi appropriati agli obiettivi educativi, alla collettività e alle risorse;	il museo coinvolge il pubblico nella programmazione;
il contenuto dell'interpretazione è sviluppato per ogni fascia d'utenza;	il museo valuta i programmi e le esposizioni;
le procedure di interpretazione sono di alta qualità;	il museo comunica al pubblico i programmi e le esposizioni;
il museo valuta l'efficacia dell'attività interpretativa e usa questi risultati per pianificare e migliorare le attività.	le principali ricerche vengono condotte secondo precisi standard.
<i>Strutture e Risk Management</i>	<i>Amministrazione e finanza</i>
il museo dispone gli spazi e usa la struttura in funzione delle necessità delle collezioni, degli utenti e dei lavoratori;	il museo gestisce la liquidità per realizzare la missione senza compromettere gli equilibri finanziari;
il museo dispone di appropriate misure che assicurano la salvaguardia e la sicurezza delle persone, delle collezioni e della struttura;	gli addetti hanno competenze e professionalità adeguate;
il museo ha un programma effettivo per la sicurezza e il mantenimento a lungo termine delle strutture;	il museo rispetta tutte le leggi statali, federali e regionali.
il museo risulta pulito e ben mantenuto e soddisfa le esigenze dei visitatori;	
il museo predisponde appropriate misure di protezione contro potenziali rischi o danni.	
<i>Stabilità economico-finanziaria</i>	
il museo acquisisce, gestisce e alloca le proprie risorse in modo strumentale alla realizzazione della missione;	
il museo promuove in modo responsabile il suo futuro sviluppo.	

Infine, va segnalato che presso l'AAM sono costituiti alcuni gruppi di lavoro che hanno il compito di delimitare meglio il concetto di qualità in ogni ambito in cui la gestione museale prende corpo. Questi gruppi di lavoro hanno stilato alcune schede, dalle quali deve prendere le mosse il processo di contestualizzazione degli standard ad opera della commissione. Tali schede, infatti, sono proprio denominate “*Aspettative della commissione in relazione a...*” e riguardano i seguenti ambiti di operatività:

1. adozione del codice etico;
2. missione;
3. governance;
4. pianificazione;
5. delega dei poteri;
6. custodia delle collezioni.

Per evitare che le schede rimangano generiche e non entrino nel dettaglio delle misure di qualità, i medesimi gruppi di studio hanno predisposto alcune note che illustrano dettagliatamente il concetto di qualità in relazione ad ogni attività presa in esame dalla scheda. Queste indicazioni vengono esplicitamente richiamate dal nuovo processo di accreditamento come elemento di guida operativa della commissione nella definizione dei parametri di qualità in capo ad un determinato museo.

Per completare il quadro degli strumenti di guida della procedura di accreditamento, l'AAM ha emanato quattro documenti a valenza prescrittiva, una sorta di “direttive” che entrano nel dettaglio di alcune questioni ritenute molto delicate¹⁶:

1. lo sviluppo e la gestione dei sostegni/contributi da parte delle imprese;
2. lo sviluppo e la gestione dei sostegni/contributi da parte delle persone fisiche;
3. l'esposizione degli oggetti in prestito;
4. oggetti indebitamente sottratti durante l'epoca nazista.

Ogni documento detta regole precise circa il comportamento che il museo deve tenere in relazione a temi che per l'AAM non potevano essere lasciati all'interpretazione dei singoli.

2.4 Le linee guida per la messa a punto dei parametri di qualità

Il processo di verifica della qualità in capo al singolo museo segue una pista che viene tracciata, nei principali ambiti di operatività, dalle schede redatte

¹⁶ I documenti sono scaricabili dal sito dell'AAM (www.aam-us.org).

dall'AAM, sopra richiamate. Questa è un'innovazione molto importante. Il museo, così, prima del sopralluogo degli esperti, conosce già in termini generali il livello di qualità che la commissione si attende di riscontrare nelle procedure adottate.

In relazione ad ogni ambito di operatività, le schede contengono precisi riferimenti a concetti di qualità, come risulta dalle sintetiche note riportate ¹⁷:

1. Codice etico

Ogni museo è chiamato a recepire il codice emanato dall'AAM, declinarlo nella propria realtà e integrarlo rispetto alle esigenze specifiche. L'adozione del codice deve ispirarsi ad incoraggiare il comportamento corretto e di qualità del management, dei lavoratori e dei volontari. L'affermazione di una costante attenzione verso la qualità delle procedure deve costituire la base di ogni codice etico. In particolare, la commissione di accreditamento si attende di trovare un codice etico che sappia identificare:

- i doveri deontologici in capo ad ogni singola categoria che presta servizio;
- i doveri deontologici che sovrintendono il rapporto fra il soggetto che dispone delle collezioni e il direttore;
- i conflitti di interessi potenzialmente nascenti, prevedendo un'adeguata soluzione;
- i comportamenti da tenere in merito agli acquisti, vendite, modalità di conservazione, stime e vie di accessione della collezione;
- i principi che ispirano l'organizzazione quotidiana del lavoro;
- la responsabilità etica avvertita verso la popolazione.

Per implementare un codice etico non vengono dettate altre specifiche disposizioni, ma si rimanda a determinate pubblicazioni dell'AAM e dell'ICOM ¹⁸.

¹⁷ Le schede sono scaricabili dal sito dell'AAM (www.aam-us.org), "The Accreditation Commission's Expectations".

¹⁸ Le pubblicazioni richiamate sono: AMERICAN ASSOCIATION FOR STATE AND LOCAL HISTORY (1992), *Statement of Professional Ethics*, disponibile sul sito www.aaslh.org/; AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1992), *Writing a Museum Code of Ethics*, AAM, Washington D.C.; AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (2000), *Code of Ethics for Museums*, disponibile sul sito www.aam-us.org; AMERICAN ZOO AND AQUARIUM ASSOCIATION (1994), *Code of Professional Ethics*, disponibile sul sito www.aza.org/; ASSOCIATION OF ART MUSEUM DIRECTORS (1992), *Professional Practices in Art Museums*, disponibile sul sito www.aamd.org/; INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (2001), *Code of Professional Ethics for museums*, disponibile sul sito <http://icom.museum/>.

2. Missione

La missione deve essere finalizzata a collezionare e preservare oggetti posseduti a vario titolo e, allo stesso tempo, promuovere ed educare il pubblico attraverso di essi. La missione deve interpretare la volontà sociale del paese e non i desideri ristretti di un gruppo di persone o dei manager. La natura del museo è di servizio pubblico e di stampo non-profit; pertanto, la gestione deve essere orientata all'assenza di profitto. Le aspettative della commissione sono:

- il museo deve avere un documento di missione che descrive le proprie finalità e la ragione della sua esistenza. Tale documento definisce l'identità unica del museo e fornisce un indirizzo all'istituzione;
- il documento di missione esprime il ruolo e la responsabilità sociale del museo nei confronti del pubblico e riguardo alla propria collezione;
- le attività del museo devono realizzare, direttamente o indirettamente, la missione.

Per scrivere un documento di missione si rimanda a varie pubblicazioni¹⁹.

3. Governance

Qualsiasi forma giuridica assuma, il museo è al servizio della società. In questo senso, l'assetto di *governance* deve assicurare che la gestione rispetti il pluralismo nella società. La commissione si aspetta che il soggetto che ha la responsabilità legale della collezione:

- determini la missione e gli scopi dell'organizzazione;
- nomini il direttore;
- supporti il direttore e ne valuti il suo operato;
- assicuri un'efficace organizzazione e pianificazione;
- assicuri adeguate risorse;
- gestisca efficacemente le risorse;
- garantisca che i programmi dell'organizzazione siano aderenti alla missione;
- garantisca la reputazione pubblica;
- assicuri il rispetto della legge e del codice etico e garantisca forme di *accountability*.

4. Pianificazione strategica

Il museo deve impegnarsi in una pianificazione strategica di lungo periodo che deve essere formalizzata, diffusa alla struttura organizzativa e adeguata-

¹⁹In particolare, si veda: AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1998), *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity (Includes sample documents)*, AAM, Washington D.C.; AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1992), *Excellence & Equity: Education and the Public Dimension of Museums*, AAM, Washington D.C.

mente tempificata in orizzonti temporali più brevi. La commissione si aspetta che i piani redatti:

- siano in forma scritta e approvati dal soggetto gestore;
- siano basati sulla missione;
- siano legati fra di loro;
- fissino un set di priorità, aiutando il museo nelle scelte e nell'allocazione delle risorse disponibili;
- identifichino come il museo sia in grado di assicurare le risorse umane e finanziarie per affrontare il futuro;
- siano impiegati in modo continuativo e aggiornati periodicamente;
- stabiliscano obiettivi misurabili e metodi di valutazione dei risultati;
- includano le azioni da intraprendere, tempificandole e assegnando la loro responsabilità a una o più persone.

Si identificano inoltre varie pubblicazioni come utili punti di riferimento per implementare un sistema di pianificazione strategica in un museo²⁰.

5. Custodia delle collezioni

Il possesso di una collezione fa nascere precisi doveri sociali, legali ed etici in relazione alla salvaguardia, al mantenimento nel tempo e alla gestione delle opere d'arte. Un'efficace custodia delle collezioni garantisce che gli oggetti posseduti a vario titolo dal museo siano disponibili e accessibili alle attuali e future generazioni. La commissione si aspetta che:

- esista una politica di gestione delle collezioni approvata e comprensibile che guidi effettivamente l'operatività quotidiana;
- l'80% della collezione permanente sia formalmente registrata e che una ragionevole e appropriata percentuale di essa sia catalogata, inventariata e documentata su supporti visivi;
- le risorse umane siano sufficienti ed abbiano la competenza e l'esperienza appropriate per farsi carico della responsabilità di custodire la collezione e di curarne le necessità;
- la direzione sia investita della responsabilità di stendere una politica di gestione delle collezioni;
- sia in uso un sistema di documentazione e inventariazione che di ogni oggetto descriva: stato di acquisizione (permanente o temporaneo), condizioni attuali, movimentazione dentro e fuori al museo;

²⁰ AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1992), op. cit; BRYSON J.M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco; BRYSON J.M., ALSTON F.K. (1992), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

- il museo tenga sotto controllo regolarmente le condizioni ambientali e prenda misure proattive per mitigare gli effetti di: raggi ultravioletti, variazioni di temperatura e umidità, inquinamento dell'area, danneggiamenti, insetti e disastri naturali;
- sia in uso un appropriato metodo per identificare le necessità e determinare le priorità nella conservazione;
- le procedure di sicurezza e salvaguardia e i piani di custodia delle collezioni siano documentati, messi in pratica e indirizzati nel piano di emergenza;
- sia praticata una regolare valutazione delle necessità della collezione e che un volume sufficiente di risorse finanziarie ed umane sia allocato per la custodia della collezione;
- le politiche di protezione delle collezioni e le procedure di esposizione, di deposito, di prestito e di trasporto siano appropriate, adeguate e documentate;
- lo scopo della custodia della collezione si estenda sul controllo sia fisico che intellettuale dei vari oggetti che la formano;
- le politiche di conservazione delle collezioni includano considerazioni etiche;
- i piani istituzionali e gli altri documenti di programmazione includano considerazioni riguardo il futuro sviluppo delle collezioni.

Anche in questo caso, la scheda rinvia ad alcune pubblicazioni come punto di riferimento²¹.

6. Metodi di delega dei poteri

Una chiara procedura di distribuzione delle responsabilità sta alla base di un corretto funzionamento della struttura organizzativa perché evita conflitti fra persone e rende il clima di lavoro maggiormente collaborativo. La delega dei poteri a vari livelli gerarchici consente di raggiungere più efficacemente la missione aziendale, in quanto ogni lavoratore può specializzarsi in un preciso ambito gestionale.

I requisiti di eleggibilità stabiliscono che il museo abbia un direttore a tempo pieno che sia autorizzato a delegare le varie attività. L'esercizio della delega deve essere formalizzato in opportuni documenti. Inoltre, qualora il direttore

²¹ BUCK R.A., GILMORE J.A. (1997), *The New Museum Registration Methods*, American Association of Museums, Washington D.C.; MALARO M.C. (1998), *A Legal Primer on Managing Museum Collections*, 2nd Edition, Smithsonian Institution Press, Washington D.C.; SHAPIRO M.S., MILLER B.I. (1999), *A Museum Guide to Copyright and Trademark*, American Association of Museums, Washington D.C.

non possieda l'esperienza e la conoscenza della collezione, occorre che sia presente anche una figura professionale adeguata a ricoprire questo ruolo.

Il direttore è responsabile delle assunzioni e dei licenziamenti dei dipendenti, dell'approvazione del budget, dell'implementazione delle politiche museali e della gestione dei programmi.

2.5 Visione di sintesi

L'AAM è un'istituzione che oggi gode della più ampia e indiscussa credibilità nazionale e internazionale. Il modello di accreditamento dei musei americani viene preso come punto di riferimento da organizzazioni governative e associative di tutto il mondo.

Il principale punto di forza del modello è la flessibilità delle procedure di verifica della qualità. Come evidenziato, infatti, spetta ad una commissione, appositamente costituita la quale opera guardando alle caratteristiche del museo richiedente e contestualizzando le linee guida tracciate dai documenti dell'AAM. Il "risvolto della medaglia" è un'assenza di parametri certi di riferimento con cui rapportarsi e un'autonomia fin troppo ampia delegata alla commissione esaminatrice.

Se un'impostazione dell'AAM verso l'eccellenza ha comportato un forte innalzamento della qualità nella gestione dei musei accreditati, d'altro canto, ha avuto dei risvolti negativi. In prima istanza, va considerato che, così facendo, sono stati di fatto esclusi dalla procedura i musei più piccoli, perché lo sforzo riorganizzativo richiesto era troppo impegnativo. In secondo luogo, la collettività ha avvertito la mancanza di una chiara identificazione di quei musei che, pur non essendo pronti a certificare i propri processi, vengono comunque gestiti osservando standard minimi di qualità.

L'ultima revisione delle procedure di accreditamento ha recepito questi segnali di debolezza ed ha seguito una linea più "morbida". Pur rimanendo fedeli all'eccellenza, il procedimento di verifica, innanzitutto, viene reso pubblico, almeno nelle sue linee guida. Ciò è di fondamentale importanza per offrire una minima consapevolezza alle istituzioni e al pubblico del concetto di eccellenza che si va a certificare. Inoltre, il procedimento di verifica è stato snellito in termini sia di numero di sopralluoghi, sia di tempo richiesto.

In conclusione, a distanza di più di trenta anni dalla sua nascita si prende atto che il processo di accreditamento ha complessivamente certificato soltanto il 5% della popolazione dei musei. È un limite notevole dell'intero operato dell'AAM: una percentuale così bassa di musei certificati, purtroppo, non consente di impostare una politica di finanziamento pubblica che premi l'alli-

neamento a standard di qualità e di orientare efficacemente il mecenatismo privato. I recenti cambiamenti introdotti muteranno probabilmente lo scenario.

3. The Museum Accreditation Scheme nel Regno Unito

(Marco Mainardi)

3.1 The Registration Scheme for Museums

Il sistema di accreditamento inglese relativo alle istituzioni museali, denominato originariamente *Registration Scheme*, è stato introdotto nel Regno Unito nel 1988 ad opera della *Museums and Galleries Commission*, a seguito di un periodo di sperimentazione pionieristica.

La caratteristica di tale sistema, come non si è mancato di rilevare, è quella di aver predefinito dei requisiti minimi che, in concreto, nel tempo sono apparsi alla portata di tutti o quasi tutti i musei coinvolti nel processo di accreditamento/riconoscimento.

L'alto numero di musei che ha volontariamente - è noto il carattere non obbligatorio di tale registrazione - aderito al *Registration Scheme* comprova il carattere non particolarmente selettivo, per non dire elitario, del progetto in argomento e lascia trasparire la sottesa volontà "politica" di approdare ad un'operazione di iscrizione su ampia scala.

Giova rilevare che se è pur vero che l'adesione allo *Scheme* è avvenuta volontariamente, non rilevando sul punto un obbligo specifico di iscrizione, è parimenti vero che nel tempo ha finito per costituire un requisito indispensabile per accedere a finanziamenti pubblici e privati. Di qui la forte adesione e, si direbbe, il successo di massa di tale programma di registrazione.

Sebbene il sistema di accreditamento dei musei proposto dalla *Museums and Galleries Commission* si sia fondato sulla semplice verifica del possesso di certi requisiti minimali anziché di eccellenza, non può essere sottaciuto che esso ha costituito nel tempo un interessante punto di riferimento con cui raffrontarsi per l'avvio di esperienze analoghe, anche in altri paesi. E' questo un fatto ampiamente riconosciuto.

Si è trattato di un processo di accreditamento il cui intento, chiaramente manifestato, è stato quello di elevare il profilo qualitativo delle istituzioni museali, promuovendo un processo di adeguamento/miglioramento della qualità dei servizi offerti, unico e uguale per tutti e pertanto applicabile sia al piccolo museo di "provincia" che al maestoso *The British Museum*, e indipendentemente dal loro status giuridico.

In tale processo di accreditamento, sotto il profilo temporale, sono state distinte due fasi fondamentali²²:

²² Per completezza merita segnalare che già nel 2000 si prevedeva di procedere alla definizione di standard più analitici.

- la fase 1, che corrisponde al periodo 1988-1995, nella quale è stato portato a regime il *Registration Scheme*. In questa fase iniziale i musei sono stati invitati a compiere una autovalutazione, tramite la compilazione di un questionario²³, a cui ha fatto seguito una sorta di verifica ad opera dell'organismo territorialmente competente (l'*Area Museum Council*), il quale oltre ad essere chiamato a svolgere la funzione di primo valutatore, ha anche svolto nel percorso di registrazione iniziale una funzione di accompagnamento del museo, venendo ad assumere così la veste di vero e proprio consulente²⁴. La decisione in merito all'attribuzione dello status di *registered* è stata demandata al un organismo terzo, il c.d. *Registration Committee*, composto da professionisti del settore. All'istituzione museale non in possesso inizialmente di tutti i requisiti richiesti per ottenere una piena registrazione (*Full Registration*) è stata data la possibilità di ottenere nel frattempo un riconoscimento provvisorio (*Provisional Registration*) e ciò in attesa di completare, entro tempi concordemente predefiniti, il processo di accreditamento. Lo status di *registered* poi non è stato concepito come qualcosa di definitivo ma costituisce oggetto di rivisitazione ogni cinque anni. Da segnalare, infine,

²³ Il questionario è suddiviso in sezioni inerenti ai vari aspetti della gestione del museo, come la natura giuridica dell'istituzione museale, le sue linee di politica culturale ed i suoi obiettivi, la formazione del personale, la gestione delle collezioni, i servizi al pubblico e gli aspetti economico-finanziari.

²⁴ Le originarie linee guida dello *Scheme* richiedevano ad un'istituzione museale che ambisse ad essere registrata la sussistenza di 13 condizioni essenziali e precisamente le seguenti :

1. "Meet the definition of a museum
2. Have an acceptable legal foundation
3. Have a statement which describes the chief purpose of the museum and also a list of key objectives which will be achieved
4. Have adequate staff to meet the museums' responsibilities. If no professional curator is employed, a museum must appoint a Curatorial Adviser who has professional qualifications and will provide advice to the trustees who run the museum.
5. Have an acceptable Acquisition and Disposal Policy to cover the collections
6. Have a realistic plan to eliminate backlogs in documentation
7. Have acceptable arrangements for the preservation, conservation and security of the collection
8. Have appropriate opening hours
9. Have appropriate display, research, and education arrangements
10. Have appropriate facilities for visitors such as toilets and refreshments
11. Have a sound financial basis
12. Have satisfactory legal arrangements to occupy the building
13. Confirm that they are not acting illegally in any way".

Cfr: EMMELINE LEARY, *The museum registration scheme in Britain*. Disponibile su: www.ibc.regione.emilia-romagna.it.

La definizione allora adottata dalla UK Museum Association era: "A museum is an institution that collects, documents, preserves, exhibits and interprets material evidence and associated information for the public benefit". Cfr: SUE WILKINSON, *Standard in public services in British museums*. Disponibile su: www.ibc.regione.emilia-romagna.it

che originariamente ogni anno i musei registrati (*rectius*, accreditati) hanno dovuto fornire un aggiornamento della propria situazione, mediante la compilazione di un apposito rapporto informativo;

- la fase 2, iniziata nel 1995, è stata caratterizzata da una rivisitazione dello *Scheme*, ma in modo coerente con l'impianto del programma originario, volta a facilitare il miglioramento del processo stesso, richiedendo a tal fine alle istituzioni museali la predisposizione di un documento programmatico che dichiarasse missione, finalità e obiettivi fondamentali dell'istituzione. E' stato quindi richiesto che la cultura museale, tradizionalmente restia ad ancorarsi all'utilizzo di strumenti tipici della cultura economico-aziendale, accogliesse al suo interno nuovi "strumenti di indagine" al fine di favorire la formazione graduale di una *forma mentis* gestoria per obiettivi, ovvero una cultura orientata al raggiungimento dei risultati. Da qui un'attenzione particolare proprio alla programmazione (*planning*) dell'attività museale nelle sue varie aree che sembra essere stata concepita, in questo specifico contesto, come il veicolo prevalente per introdurre nella gestione del museo elementi di spiccata managerialità. Pertanto, il *Registration Scheme* ha assunto una duplice funzione, da un lato, di strumento per la verifica della sussistenza di standard minimi, dall'altro, quale mezzo per favorire il miglioramento e lo sviluppo del museo stesso²⁵.

In tale panorama, merita di essere segnalato il rapporto *Efficiency and effectiveness of Government-sponsored Museums and Galleries*, pubblicato nel settembre del 1999 dal *Department for Culture, Media and Sport*. Tale lavoro è risultato particolarmente interessante in quanto, con lo scopo di selezionare elementi di valutazione dei risultati e delle prestazioni dei musei, ha fornito, in forma tabellare, indicatori di efficienza e di efficacia che, inseriti all'interno di un modello di business, per ogni area di attività museale²⁶ segnalano i principali input e output, i risultati, i casi di *best practice* e gli indicatori di performance a cui fare riferimento.

Da ultimo, va ricordato che, ai fini operativi, la diffusione del *Registration Scheme* ha beneficiato, direttamente o indirettamente, di standard sviluppati

²⁵ Cfr: MUSEUMS & GALLERIES COMMISSION (1995), *Registration Guidelines*, disponibile sul sito www.resource.gov.uk.

²⁶ Le aree di attività museali per le quali, con una esposizione in forma tabellare, sono stati definiti gli obiettivi, le attività, i principali input, i principali output, i risultati, le best practice, e gli indicatori di performance, sono le seguenti: Collection acquisition & development, Collection documentation, Collection storage, Conservation, Library and archive, Research, Display and interpretation, Visitor & User services, Education, Marketing, Special services, Governance, Strategic planning and performance Management, Major Projects, Development and PR, Financial Management, Information system Management, Human resource management, Operations Maintenance, Security. Cfr: DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (1999), *Efficiency and effectiveness of Government-sponsored Museums and Galleries*.

negli stessi anni da organismi diversi dalla *Museums and Galleries Commission*, inerenti soprattutto alla documentazione/catalogazione delle collezioni. Merita qui di essere segnalato lo standard SPECTRUM²⁷.

Da ricerche condotte dalla stessa *Museums Libraries Archives Council* (MLA) nel 2002, è emerso che le istituzioni museali hanno nel tempo dichiarato di aver conseguito vantaggi dall'adesione al *Registration Scheme*. Senza pretesa di completezza, si va dal pubblico riconoscimento della conformità agli standard di certe aree chiave della gestione museale alla cura delle collezioni e dei pubblici servizi, all'incoraggiamento o al rafforzamento della fiducia tra i potenziali donatori di oggetti o collezioni che un museo accreditato riscuote come luogo adatto per la conservazione e valorizzazione delle opere d'arte, per non sottacere poi la generale eleggibilità per aiuti economici, premi ect. da parte di soggetti pubblici e privati.

3.2 *The Accreditation Scheme for Museums*

Nel novembre 2004 il MLA ha emesso una versione rivista dello *Scheme* – denominato *Accreditation Scheme*²⁸ per meglio riflettere, anche a livello di denominazione, gli scopi del nuovo programma di accreditamento.

Lo *Scheme* è oggetto di vigilanza da parte dell'*Accreditation Committee* i cui membri sono esperti professionisti del settore museale con ampia conoscenza ed esperienza delle istituzioni museali di qualsiasi tipo del Regno Unito.

La fase 2 di registrazione nella versione preesistente dello *Scheme* continuerà ad operare al fianco del nuovo *Accreditation Scheme*, fino al momento in cui tutti i musei saranno invitati a richiedere il nuovo accreditamento, secondo i nuovi standard. Alla fine l'*Accreditation* sostituirà completamente il precedente sistema della *Registration*.

Infatti, tutti i musei, ad oggi registrati secondo l'attuale schema, sono invitati a richiedere l'*Accreditation* tra il 2005 e il 2009.

L'*Accreditation* non prevede un vero e proprio nuovo set di standard. A ben vedere, la maggioranza dei requisiti originari propri del sistema precedente della *Registration* è destinata, anche nel rinnovato contesto, a rimanere invariata.

Ciò detto, soffermiamoci ora sugli obiettivi dell'*Accreditation Scheme* per poi passare ad esaminare, in breve, la definizione di museo ivi accolta.

Posto che l'obiettivo generale è quello di identificare un livello minimale di standard (si continua, quindi, a parlare di standard minimali e non di eccellen-

²⁷ Al riguardo si vedano gli standard, denominati SPECTRUM, sviluppati dalla *Museums Documentation Association*, Cfr: www.mda.org.uk/spectrum.htm.

²⁸ Il nuovo nome dello *Scheme* è "*The accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom*".

za) e di incoraggiare il miglioramento attraverso la creazione di un atteggiamento mentale proprio della cultura della pianificazione, ossia della gestione mirata al raggiungimento di obiettivi, essi sono stati così individuati:

- incoraggiare tutte le istituzioni museali (*Museums and Galleries*) a raggiungere standard minimali concordati nella amministrazione dei musei, nei servizi agli utenti in generale (*User Services*) e nei servizi rivolti specificatamente ai visitatori (*Visitor facilities*) e nella gestione delle collezioni;
- rafforzare la fiducia nei musei quali organismi che conservano le collezioni come depositari fiduciari della società e gestiscono correttamente risorse pubbliche;
- rafforzare basi etiche condivise per tutti gli organismi a cui risulti applicabile la definizione di musei²⁹.

Veniamo ora sulla definizione di museo accolta dallo *Scheme*. Questa riflette quella data nel 1998 dalla *Museums Association* e che risulta essere la seguente:

*“museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect, safeguard and make accessible artefacts and specimens, which they hold in trust for society”*³⁰.

²⁹ Cfr: MLA, *The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom*, disponibile on line su www.mla.gov.uk.

³⁰ Più in dettaglio, nella analisi della definizione sopra riportata, merita evidenziare il significato attribuito ad alcuni termini ivi presenti:

- “A **collection** is an organised assemblage of selected material evidence of human activity or the natural environment, accompanied by associated information. As well as objects, scientific specimens or works of art held within a museum building, a collection may include buildings or sites.

- **Material** indicates something that is tangible, while evidence indicates its authenticity as the “real thing”.

- **associated information** represents the knowledge which prevents a museum object being merely a curio and also includes all records to its past history, acquisition and subsequent usage.

- **Institution** implies an establishment which has a formal governing instrument and a long term purpose. Museums and collections privately owned by individuals or organisations are not eligible for Accreditation,

- **Safeguarding** includes undertaking conservation, security and collections management.

- **Making accessible** includes undertaking interpretation, education, **exhibition**, outreach, **documentation**, research and publication, within or outside the museum’s own buildings.

- **exhibition** confirms the expectation of visitors that they will be able to see at least a representative selection of objects in the collections. It also assumes that the museum will be open to the public at appropriate times and for reasonable periods of time.

- **Documentation** emphasises the obligation to maintain records.

- **Collects** embraces all means of acquisition. It should also imply the museum’s possession of, or intention to acquire, permanent collections in relation to its stated objectives;

- **Hold in trust for society** reflects the current thinking that museums provide a service to society by holding collections in trust and ensuring that they remain within public domain. It also implies that a museum should not be a profit distributing organisation”. Cfr: MLA, *The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom*, appendice 1, disponibile on line su

L'istituzione museale che intenda aderire allo *Scheme*, da un punto di vista operativo, dovrà fornire la dimostrazione della sussistenza dei requisiti di accreditamento, attraverso la presentazione di un'apposita domanda effettuata attraverso la compilazione elettronica di una particolare modulistica (*application form*) contenente *check lists*, corredate, ove richiesto, da specifica documentazione di supporto.

Ciò premesso, veniamo alla struttura dello standard. Essa è divisa in quattro sezioni fondamentali che ne costituiscono l'ossatura portante, come segue:

1. *Governance and Museum Management*. Ai musei è richiesto ora di operare mediante un piano (*forward plan*) che, fra l'altro, include una dichiarazione di missione (*statement of purpose*), obiettivi chiave (*key aims*), specifici obiettivi (*specific objectives*) da raggiungere nel breve termine e un programma di spesa o preventivo di costi (*spending plan*) per l'anno corrente e quello successivo. E' richiesto di predisporre un piano di emergenza e di aggiornarlo ogni cinque anni, così come aver predisposto formali procedure relative alla formazione del personale, rappresentato sia da strutturati in carico e pertanto stipendiati (*paid*) che da soggetti volontari per i quali il museo non sostiene costi (*unpaid*) (Tav. 1);

Tavola 1

In relazione alla sezione 1 - *Governance and Museum Management* - sono richieste informazioni sui seguenti punti:

- 1.1 Acceptable Constitution for the governance Museum Management
- 1.2 Proper Management arrangements
- 1.3 Satisfactory arrangements for the ownership of collections
- 1.4 Secure arrangements for occupancy of premises
- 1.5 Sound financial basis
- 1.6 Forward planning, including statement of purpose, key aims, specific objectives and spending plan
- 1.7 Emergency planning
- 1.8 Staff appropriate in numbers and experience to fulfil the museum's responsibilities
- 1.9 Staff employment and management procedures
- 1.10 Access to professional advice
- 1.11 Professional input to policy development and decision making
- 1.12. Compliance with relevant legal, safety and planning regulations.

2. *User Services*. Ai musei è richiesto di pubblicare informazioni – comunicando altresì gli strumenti impiegati a tale scopo³¹ - sulla localizzazione del museo e su come raggiungerlo, sulle sistemazioni all'aperto (ad. es. sulla sussistenza di parcheggi) e su ogni altro servizio fornito all'utenza e di attivarsi per una identificazione e miglior comprensione delle eventuali problematiche riguardanti l'accesso al museo da parte degli utenti in modo da fornire una soluzione adeguata³². Si va dalla sussistenza di informazioni chiare sull'orario di apertura, alla verifica dell'esistenza di facilitazioni all'accesso per i portatori di handicap, per non sottacere la possibilità di ricorrere a visite programmate (su appuntamento), in particolar modo quando questa modalità di visita del museo si presenta come l'unica prevista. Da non dimenticare la necessità di consultare l'utenza e di presentare le collezioni in modo che queste forniscano al visitatore un momento di apprendimento/accrecimento culturale e, insieme, di divertimento (Tav. 2);

Tavola 2

In relazione alla sezione 2 - *User Services* - sono richieste informazioni sui seguenti punti:

- 2.1 Published information on location, opening arrangements and services;
- 2.2. Services and facilities that support access by a broad range of users
- 2.3 Consultation with users in relation to services provided
- 2.4 Collections and associated information available to users
- 2.5 Interpretation of the collections in ways which support users' learning and enjoyment
- 2.6 The museum's display policy must reflect the full range of its collections
- 2.7 The museum must provide professional and authoritative expertise and advice in all its fields to the public and other museums
- 2.8 The museum must provide study and research facilities for the public.

³¹ Ad esempio, attraverso l'uso di guide, poster, website, opuscoli.

³² Non a caso nella richiesta di accreditamento (*Application form*) devono essere fornite informazioni specifiche sul problema dell'accesso al museo, ossia sull'identificazione di problemi all'accesso, su come il museo si è posto tale questione attraverso l'identificazione del profilo dei propri visitatori (da chi è rappresentata la propria utenza), su quali mezzi vengono utilizzati dal museo per individuare il profilo-utente come a esempio, l'istituzione del libro dei visitatori, lo svolgimento di sondaggi all'uscita o il ricorso a ricerche di mercato. L'accesso non deve essere inteso solo in senso fisico ma anche nel suo significato intellettuale di comprensibilità, tramite adeguati percorsi informativi e/o didattici, delle collezioni.

3. *Visitor facilities.* Ai musei viene espressamente richiesto di avere un'adeguata informativa segnaletica, interna ed esterna alla struttura del museo, della sussistenza di servizi (es. ristoranti, bar, parcheggi auto, servizi igienici). In particolare, per guidare il visitatore nella sua visita devono essere impiegati strumenti idonei (si pensi, ad esempio, all'esposizione di piante dei piani, alla realizzazione di punti informativi, alla predisposizione di guide ed altre pubblicazioni, alla presenza di adeguati segni direzionali). Inoltre, si richiede al personale di assumere un atteggiamento improntato alla massima cortesia e attenta cura nei confronti dei visitatori attuali e potenziali (*telephone callers*) (Tav. 3);

Tavola 3

In relazione alla sezione 3 - *Visitor facilities* - sono richieste informazioni sui seguenti punti:

- 3.1 A range of accessible public facilities, or information on the location of nearest facilities where these are not available on site
- 3.2 Orientation and signage arrangements, both internal and external
- 3.3. Arrangements for visitor care
- 3.4 Formal arrangements for maintenance of areas used by visitors
- 3.5 The museum must offer visitor facilities of a quality appropriate to a museum purporting to provide a national facility.

4. *Collections Management.* Ai musei viene richiesto di predisporre una documentazione scritta, un apposito manuale procedurale, che stabilisce come le collezioni siano documentate, esplicitando le politiche di acquisizione e di dismissione di opere d'arte. In particolare, la sezione quarta dell'*Application form* fa riferimento allo standard nazionale SPECTRUM al fine di verificare l'esistenza delle procedure di documentazione delle collezioni³³ previste dal sopra citato standard e delle sue modalità operative (Tav. 4). Da non trascurare, infine, le informative richieste sulle misure di sicurezza - anche in termini di adeguatezza delle condizioni dell'ambiente in cui sono esposte o conservate le opere d'arte - predisposte dal museo per la salvaguardia e ottimale conservazione delle collezioni nel tempo.

³³ Ad esempio, senza pretesa di completezza, sono richieste informazioni sull'esistenza di procedure relative alle acquisizioni e, in particolare, sulla tenuta di un registro delle acquisizioni e di una copia di sicurezza dello stesso, sull'esistenza di procedure di classificazione con contrassegni degli oggetti acquisiti, sulla sussistenza di procedure di catalogazione e di procedure relative ai prestiti fatti e ricevuti di opere d'arte.

Tavola 4

In relazione alla sezione 4 - *Collections Management* - sono richieste informazioni sui seguenti punti:

- 4.1 An acquisition and disposal policy, approved by the governing body or under delegated powers;
- 4.2 Maintenance of a documentation procedural manual
- 4.3 Maintenance of the primary documentation procedures as defined by SPECTRUM
- 4.4 Creation of a written Documentation Plan, setting out actions, including their timescale, for dealing with any backlog
- 4.5 Actions to minimise the risk of damage to and deterioration of the collection
- 4.6 Expert assessment of security arrangements, to be obtained and implementation of recommendations to be underway; review to take place at least every five years
- 4.7 The museum must already have substantial collection in relation to its stated objectives
- 4.8 The policy and practice of the museum must be to collect a range of objects of national scope and importance and associated information in its particular fields
- 4.9 The museum's collections must be subject to appropriate standards care.

Da ultimo, segnaliamo che dal 2005, ai musei iscritti nello *Scheme* viene richiesto di inviare informazioni aggiornate ogni due anni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi organizzativi definiti in sede di pianificazione (*forward plan*).

3.3 Considerazioni conclusive

Al termine di questa breve panoramica, osserviamo quanto segue.

L'introduzione di una cultura della programmazione nell'ambito del settore museale, tramite la definizione di obiettivi e di piani, che ha caratterizzato l'esperienza inglese, è stata accompagnata dalla definizione di standard minimi e ha visto il fiorire di una produzione manualistica di stampo pragmatico rivolta agli operatori del settore ad opera degli organismi competenti, il cui compito è stato quello di guidare il museo, attraverso una fase di autovalutazione e di verifica (sotto forma di *peer review*), verso una controllata e programmata gestione per obiettivi, col fine di porre in essere le basi per un processo virtuoso di miglioramento continuo dei vari ambiti delle attività museali.

Sotto il profilo operativo, non si è mancato di rilevare che forse l'eccessiva produzione di standard e parametri ha comportato un carico di lavoro eccessivo per i musei, che sono chiamati a rispondere della loro attività a organismi diversi e talvolta a far fronte ad una duplicazione di compiti.

4. Gli standard museali in Germania: opportunità e limiti di un sistema federalista (Giacomo Manetti)

4.1 Il modello federalista tedesco e la supremazia culturale dei Länder

La Germania, anche dopo la riunificazione avvenuta a seguito della caduta del muro di Berlino nel 1989, mantiene un'impronta federalista piuttosto accentuata. E' questa una delle ragioni principali della mancata costituzione di un Ministero per i beni e le attività culturali.

Le conseguenze della seconda ricostruzione post-bellica – caratterizzata dalla volontà delle forze alleate e dell'Unione sovietica di impedire il risorgere di ideali politici di stampo nazionalsocialista – hanno avuto notevoli ripercussioni sull'attuale decentramento amministrativo e sull'implementazione del modello federalista.

La via migliore per evitare il pericolo del risorgere di regimi autoritari fu individuata nello smembramento del paese in due parti e nell'ulteriore suddivisione di ciascuna di esse in Stati (*Länder*) dotati di un'ampia autonomia politica, economica e legislativa.

La politica culturale – intesa come conservazione, promozione e valorizzazione delle risorse culturali – è tutt'oggi demandata ai singoli *Länder*, i quali hanno ampia autonomia nella determinazione delle strategie di indirizzo e nell'eventuale approvazione di standard di qualità per i musei³⁴.

La completa e puntuale applicazione del principio di sussidiarietà verticale in tema di politiche culturali è ribadita nell'espressione "*die Kulturhoheit der Länder*", ossia la "*supremazia culturale dei Länder*". In sostanza, ogni *Land* agisce autonomamente nella definizione di standard di qualità per i musei e, al contrario di quanto è avvenuto in Italia a seguito dell'approvazione del DM 10/5/01 che ha dato attuazione all'art. 150 del D.L. 112/98, manca un atto di indirizzo a livello nazionale su criteri tecnico-scientifici e standard di funzionamento e sviluppo per i musei³⁵.

In altri termini, mentre nel nostro Paese le singole Regioni hanno potuto procedere autonomamente nel declinare il contenuto operativo degli standard di

³⁴ Per un confronto con la situazione italiana in tema di gestione delle politiche culturali si veda: SIMONCINI A. (2004), *La nuova disciplina costituzionale dei beni culturali: quali opportunità per i musei?*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali", Franco Angeli, Milano, pagg. 17-27.

³⁵ Il decreto è reperibile on line all'indirizzo: www.beniculturali.it. Un interessante commento al decreto è contenuto in: MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, MARESCA COMPAGNA A. (a cura di) (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Gangemi Ed., Roma.

qualità sulla base dell'Atto di indirizzo del Ministero³⁶, in Germania tale iniziativa è stata da sempre demandata ai *Länder* senza alcuno stimolo da parte del governo centrale di Berlino.

Tale situazione è all'origine della mancata definizione delle caratteristiche stesse di un museo o di un'istituzione culturale, pertanto chiunque voglia utilizzare l'appellativo "museo" per la propria istituzione è sostanzialmente libero di farlo senza doverne rispondere allo Stato.

Questa mancanza di coordinamento a livello centrale ha determinato la presenza di regole e legislazioni diverse in ciascuno dei 16 *Länder* tedeschi.

Se ne deduce che lo studio degli standard museali in Germania si articola necessariamente in una ricerca di esperienze e normative regionali, spesso molto eterogenee tra loro e non accomunate da una medesima impostazione di base.

Non esistendo una definizione ufficiale del termine "museo", manca anche il primo strumento di indagine in questo settore.

Nella prassi operativa, l'ampia libertà di autodefinizione è temperata dalla necessità di rispondere ad uno dei sedici Ministeri dei *Länder*, i quali hanno l'autorità per decidere quali istituzioni abbiano diritto al titolo di "museo" all'interno della Regione.

Inoltre, in alcuni *Länder* i musei dipendono direttamente dal proprio *Kulturministerium* (il Ministero della Cultura); in altri – come ad esempio la Baviera – sono coordinati e diretti da un apposito Ufficio Centrale (*Museumsamt*). In altri casi ancora – e.g. Brema e Bassa Sassonia – dipendono dal *Museumsverband*, un'associazione di musei che è presente in ciascun *Land* ma che in alcuni casi specifici svolge anche le funzioni di *Museumsamt*.

La ragione di questa forte differenziazione è rintracciabile nelle diverse vicissitudini storiche e nelle differenti tradizioni locali di ciascuna Regione. In questo processo di specializzazione, alcuni *Länder* hanno avuto una funzione di guida e di indirizzo per tutti gli altri, come nei casi della Baviera, della Sassonia e di Berlino.

Una disciplina separata è riservata ai musei statali che possono dipendere dal Ministero delle Finanze o dal Ministero dell'Interno. Tuttavia, anche in questo caso – indipendentemente dall'ente che si occupa del coordinamento – non esistono linee guida per l'accreditamento.

Prima di addentrarci nella problematica specifica degli standard di qualità, riteniamo necessaria una riflessione sull'entità del fenomeno museale in Germania con particolare riferimento a:

- numero di musei e loro articolazione sul territorio nazionale;

³⁶ Per una descrizione del processo di cambiamento in atto in Italia con riferimento ai musei locali si veda: TRAVAGLI VISSER A.M. (2004), *I musei locali tra centralismo e autonomia*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Governare il museo", op.cit., pagg. 29-46.

- flusso di visitatori annui;
- tipologia giuridica dell'ente proprietario.

I tre fattori – complessivamente considerati – sono in grado di fornire una corretta rappresentazione del fenomeno museale quale premessa essenziale alla comprensione del problema dell'introduzione di linee guida.

4.2 Le dimensioni del fenomeno museale

Dal federalismo in materia di gestione del patrimonio culturale deriva la difficoltà di reperimento dei dati statistici necessari per la rappresentazione del tessuto museale tedesco.

Una delle fonti più autorevoli in materia è il berlinese *Institut für Museumskunde*³⁷ (IfM, Istituto per gli studi museali).

Nello studio delle dimensioni del fenomeno, ci sembra doveroso premettere che l'IfM riconosce esplicitamente la sostanziale libertà di enti, istituti e associazioni di autodefinirsi “musei” in assenza di linee guida federali.

L'IfM – come altri istituti tedeschi demandati a ricerche statistiche sulle attività culturali nel territorio nazionale – ha dovuto adottare alcuni criteri di riferimento in modo da individuare se non altro l'oggetto dell'indagine.

In particolare, nello svolgere le sue periodiche ricerche statistiche, l'Istituto verifica la presenza di alcune caratteristiche dei musei³⁸:

- l'esistenza di una collezione significativa;
- la dotazione di uno spazio espositivo chiaramente identificato;
- l'apertura al pubblico;
- la marginalità delle attività commerciali rispetto allo scopo principale dell'istituzione.

Ovviamente ciascuna di queste condizioni può avere un'interpretazione soggettiva, ad esempio per quel che concerne il periodo di apertura e l'accessibilità al pubblico, poiché l'Istituto non specifica dei livelli quantitativi minimi.

Inoltre, nella redazione e somministrazione dei questionari annuali per le rilevazioni statistiche sui musei tedeschi, l'IfM affianca ad una parte fissa (e.g. orari di apertura, esibizioni speciali, costo del biglietto di ingresso, personale

³⁷ Si tratta del principale istituto per studi e ricerche sull'universo dei musei tedeschi e sulle attività culturali da essi promosse. Per approfondimenti si veda il sito web: <http://www.smb.spk-berlin.de>

³⁸ INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE (2004), *Statistische Gesamterhebung den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003*, Berlin.

impiegato), una seconda sezione variabile in funzione delle aspettative conoscitive di ciascun periodo indagato³⁹.

L'ultimo bollettino statistico disponibile risale all'indagine 2003 pubblicata nel dicembre 2004.

Il numero totale di musei rilevati in questa ricerca è di 6.135, dei quali 4.720 nella Germania occidentale e 1.415 nella ex DDR.

La consistenza dei visitatori nel 2003 ha oltrepassato i 98 milioni, confermando l'andamento decrescente del 2002. Alcune lacune esistono tuttora nella rilevazione delle presenze, poiché soltanto l'80% dei musei ha sistemi di misurazione attendibili. Per il restante 20% è stato necessario ricorrere a stime del numero di visitatori sulla base delle valutazioni del personale o tramite indicatori indiretti. La quantità finale rilevata comprende anche i visitatori di mostre temporanee per le quali pochi musei possiedono un distinto sistema di rilevazione degli ingressi.

L'IfM rivela che circa tre quarti dei musei indagati hanno avuto meno di 15.000 visitatori, pertanto la distribuzione degli utenti è – come è logico attendersi – molto disomogenea sul territorio ed è concentrata in alcune realtà più note al grande pubblico, in particolare a Berlino ed a Monaco.

Nella classificazione delle tipologie museali, l'IfM ha adottato sin dal 1987 un modello ispirato alle categorie proposte dall'UNESCO⁴⁰.

Più in dettaglio, l'IfM utilizza le seguenti classi:

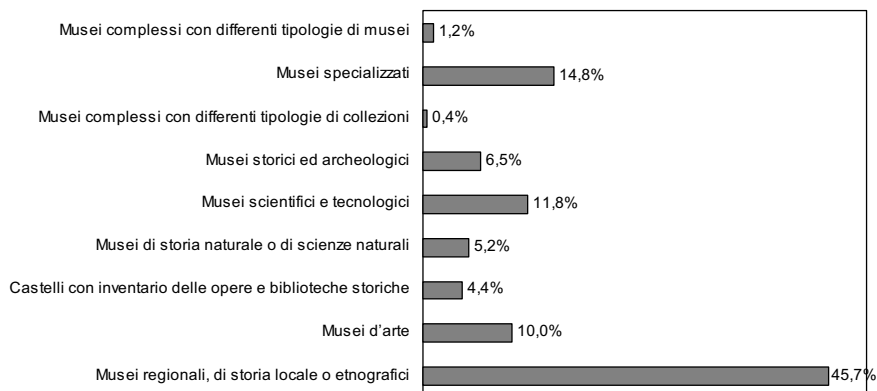
- musei regionali, di storia locale o etnografici;
- musei d'arte;
- castelli con inventario delle opere e biblioteche storiche;
- musei di storia naturale o di scienze naturali;
- musei scientifici e tecnologici;
- musei storici ed archeologici;
- musei complessi con differenti tipologie di collezioni;
- musei specializzati;
- musei complessi con differenti tipologie di musei.

L'indagine statistica (Fig. 1) rivela una netta prevalenza di musei regionali e/o di tradizioni locali (46%), seguiti dai musei specializzati (15%). In quest'ultima categoria rientra una gamma piuttosto eterogenea di istituzioni le cui collezioni possono essere, a titolo esemplificativo, focalizzate su: storia culturale locale, storia delle religioni, storia della chiesa o della liturgia, musica oppure strumenti musicali, gioco, infanzia.

³⁹ La quantità di questionari compilati e restituiti all'ente si attesta su un livello particolarmente soddisfacente poiché ha raggiunto l'87% dei 6.135 musei rilevati.

⁴⁰ Sul punto si veda: JALLA D. (2005), *UNESCO STC/Q/853 (Sept. 1985): il sistema di classificazione internazionale dei musei*, ICOM-Italia. Il documento è reperibile on line all'indirizzo: www.icom-italia.org

Fig. 1 – Suddivisione dei musei per categorie



Fonte: Institut für Museumskunde, op.cit., p. 20

La grande diffusione in Germania di musei etnografici e di storia locale non incontra un ampio interesse da parte dei visitatori. In effetti, analizzando il rapporto tra quantità di musei nelle diverse categorie e numero di visitatori per ciascuna di esse, l'IfM sottolinea che gli istituti etnografici e di storia locale sono frequentati soltanto dal 17,3% dei visitatori, mentre registrano afflussi molto più consistenti – in rapporto alla loro quantità e diffusione territoriale – i musei d'arte, i musei storici ed archeologici ed i castelli (quest'ultimi una vera e propria tradizione in Germania).

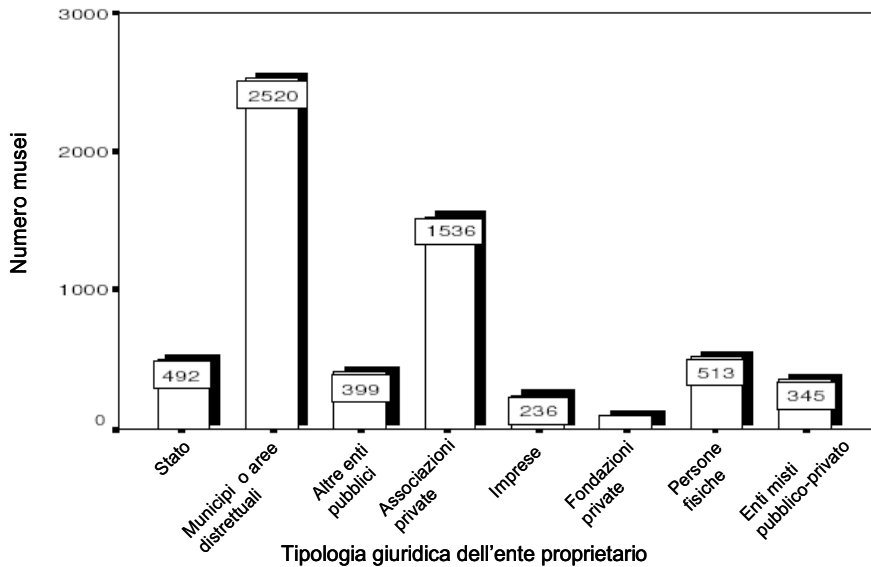
Nell'indagine viene dedicata particolare attenzione anche agli assetti proprietari e alla struttura di governo dei musei tedeschi. I risultati della ricerca (Fig. 2) evidenziano una netta prevalenza di musei civici (circa il 50% del totale), ma anche un peso tutt'altro che trascurabile delle realtà private profit e non profit, soprattutto se paragonate con la situazione italiana⁴¹.

Dalla ricerca emerge che circa il 56% dei musei tedeschi è in mano pubblica (Stato, Comuni, Distretti) mentre la restante parte è di natura privata (38%) o mista (6%).

Nei casi in cui un'impresa, una persona fisica o una fondazione privata possiedono il museo (rispettivamente 4%, 8% e 15% del totale) esiste una sostanziale libertà di gestione e una piena autonomia nell'utilizzo della collezione ivi contenuta.

⁴¹ In tema di analisi degli assetti proprietari dei musei (e relative problematiche di *governance*) nel contesto italiano si veda: CHIRIELEISON C. (2004), *Gli assetti istituzionali dei musei italiani tra continuità e cambiamento*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Governare il museo", op.cit., pagg. 57-81.

Fig. 2 – Assetti proprietari dei musei tedeschi



Fonte: Institut für Museumskunde, op.cit., p. 29

Tuttavia, se usufruiscono di finanziamenti pubblici, tali musei devono necessariamente attenersi alle specifiche linee guida previste dall'ente finanziatore. A sua volta, ciascun ente può esclusivamente applicare i criteri dettati per la concessione di finanziamenti pubblici ai musei e alle istituzioni culturali così come delineati dal *Land* di appartenenza.

Il problema delle sovvenzioni pubbliche ai musei in Germania – come in molti altri Paesi – è particolarmente sentito, soprattutto se si considerano le attuali difficoltà economiche della Nazione: crescente indebitamento, alti livelli di disoccupazione e, soprattutto, superamento del rapporto fra deficit e prodotto interno lordo secondo quanto previsto dall'accordo di Maastricht.

Nei tagli alla spesa pubblica decisi dal governo centrale, i musei sono stati particolarmente colpiti, tanto che il budget annuale si è sensibilmente ridotto.

Per compensare i minori introiti di fonte pubblica, i musei tedeschi ricorrono spesso a campagne di *fund-raising* o al supporto di associazioni private partner del museo che raccolgono fondi presso interlocutori pubblici e privati (prassi diffusa specialmente nei *Länder* della ex-DDR).

4.3 Standard e barriere d'accesso ai finanziamenti

La complessa articolazione del potere politico-amministrativo nell'attività di coordinamento dei musei tedeschi è la premessa fondamentale per affrontare la questione degli standard di qualità e delle linee guida gestionali. Lo stesso termine “standard” è scarsamente utilizzato in Germania con riferimento alle istituzioni museali. Ciò non significa – ovviamente – che in questo Paese non si registri un interesse crescente verso l'innalzamento dei livelli di qualità delle attività museali, anche prendendo ispirazione dalle *best practices* straniere⁴².

Inoltre, sistemi più o meno complessi per garantire la qualità del servizio sono individuabili in quasi tutti i *Länder*, anche se non tutti hanno elaborato vere e proprie linee guida ad hoc. Pertanto, in un ideale percorso di introduzione di standard museali in Germania, è necessario analizzare le singole normative regionali.

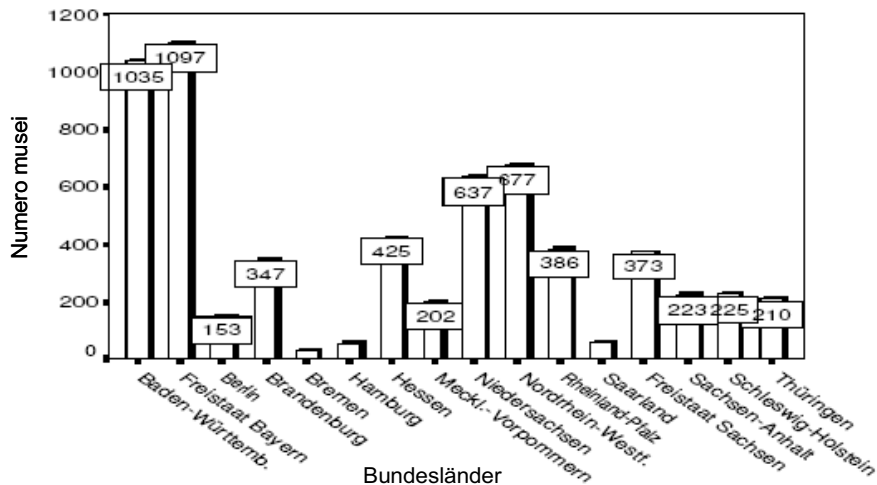
Anche in questo caso, l'unica via percorribile è rappresentata dall'indagine dei requisiti richiesti ai musei non statali per l'accesso ai finanziamenti pubblici. Tali direttive per la sovvenzione (*Förderungsrichtlinien*) sono molto simili alle “barriere d'accesso ai finanziamenti”⁴³ oggi adottate da molte Regioni italiane. Non va però dimenticato che la logica tedesca differisce sostanzialmente da quella italiana: mentre nel nostro Paese all'atto di indirizzo del 2001 sono seguiti singoli atti di recepimento regionali, in Germania le eventuali linee guida dei *Länder* colmano il vuoto legislativo nazionale senza l'intento di un coordinamento centralizzato e nel pieno rispetto della “*Kulturhoheit der Länder*”.

Per comprendere meglio il problema degli standard di qualità nel territorio nazionale tedesco è necessario analizzare la distribuzione dei musei nei singoli *Länder* (Fig. 3).

La ricerca mette in rilievo una netta concentrazione dei musei nelle zone meridionali del Paese: Baviera e Baden Württemberg – complessivamente considerati – hanno oltre un terzo dei musei tedeschi.

⁴² Sul problema dell'innalzamento dei livelli qualitativi nei musei tedeschi, un importante istituto di ricerca nazionale (*Deutscher Museumsbund*) ha recentemente dedicato un numero monografico della sua rivista. Tra i numerosi contributi si vedano in particolare: LANGESTEIN Y. (2004), *Qualitätsstandards un Qualitätssicherung in einer heterogenen Museumslandschaft*, in “Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund”, Band 69/2004, Berlin; SCHORMANN S. (2004), *Qualitätskriterien in der Museumsförderung*, in “Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund”, Band 69/2004, Berlin.

⁴³ L'espressione è di: JALLA D. (1999), *Standard di qualità e di risorse per i musei*, in “Nuova museologia”, n. 1, Milano, pagg. 18-21.

Fig. 3 – Suddivisione dei musei tedeschi nei 16 *Länder*

Fonte: Institut für Museumskunde, op.cit., p. 24.

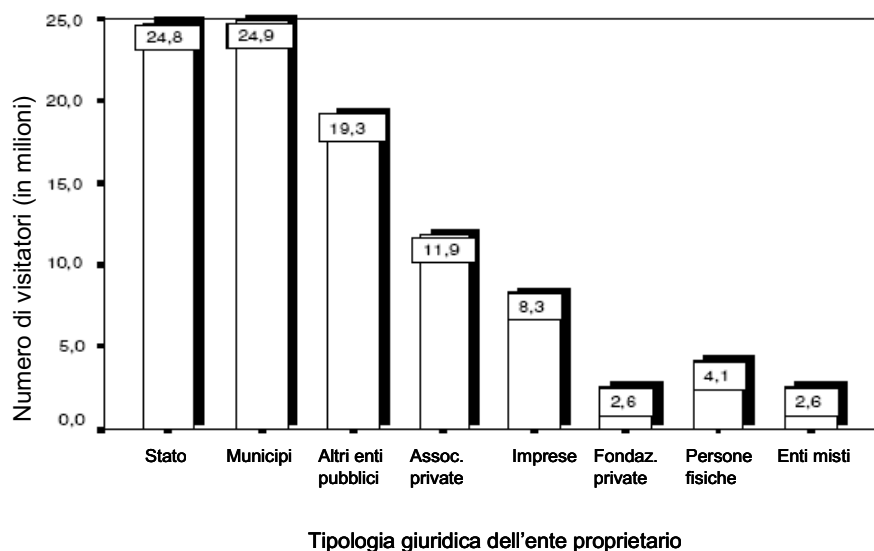
Un aspetto sul quale è opportuno soffermarsi riguarda i requisiti richiesti dai singoli *Länder* per l'accesso ai finanziamenti, i quali, pur con delle differenze, prevedono alcune caratteristiche ricorrenti, fra cui:

- una chiara identificazione degli assetti proprietari con evidenziazione dell'autonomia e della durabilità nel tempo;
- un budget complessivo del progetto per il quale si richiede il finanziamento;
- un orario di apertura regolare e adeguato al flusso di visitatori potenziali;
- opportune garanzie di mantenimento delle finalità non profit con esclusione del lucro soggettivo anche in via indiretta;
- una collezione qualitativamente e quantitativamente degna di essere esposta al pubblico;
- la presenza di almeno una posizione organizzativa che si occupi professionalmente della gestione del museo;
- la sussistenza di requisiti scientifici per l'organizzazione e l'esposizione della collezione.

Stanti tali condizioni, è evidente che un museo di proprietà privata – o comunque non statale – può ottenere finanziamenti pubblici soltanto dietro presentazione di specifici progetti in presenza di elementi essenziali quali una minima struttura organizzativa, una gestione condotta in maniera professionale e improntata su criteri di efficienza ed efficacia, nonché, naturalmente, l'assenza di finalità lucrative.

L'incidenza di questi requisiti sulla sopravvivenza del sistema museale tedesco è ancora più significativa se si considera il numero di visitatori in rapporto al tipo di proprietà del museo⁴⁴ (Fig. 4).

Fig. 4 – Visitatori per tipologia giuridica dell'ente proprietario



Fonte: Institut für Museumskunde, op.cit., p. 29

Dalla figura si evince che circa il 75% degli utenti complessivi visitano musei non statali che si avvalgono di finanziamenti pubblici legati al rispetto dei suddetti requisiti articolati su base regionale.

In caso di sussistenza delle condizioni il museo può richiedere finanziamenti parziali (in una misura variabile tra il 30 e il 40% del costo complessivo del progetto) finalizzati a:

- acquisizione di oggetti e collezioni;
- aumento dei livelli di sicurezza;
- realizzazione di attività educative e sviluppo dell'idea di museo scientifico;
- ristorazione;
- miglioramento dell'architettura interna;
- organizzazione di esposizioni speciali di interesse extra-regionale.

⁴⁴ Indagini simili sono state condotte anche a livello internazionale. Per tutti si veda: SOLIMA L. (1999), *I visitatori dei musei: un confronto internazionale*, in AA.VV., "La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale", Atti del Convegno AIDEA del 30-31 ottobre 1998, Clueb, Bologna, pagg. 281 e ss.

Stante tale situazione, riteniamo utile illustrare i requisiti minimi richiesti ai musei per l'accesso ai finanziamenti in cinque *Länder* particolarmente significativi: Nordrhein Vestfalia, Assia, Sassonia-Anhalt, Baviera e Baden-Württemberg.

4.3.1 Alcune esemplificazioni

Nelle direttive della Nordrhein Vestfalia (una delle Regioni più ricche del Paese con capoluogo Düsseldorf) i musei non statali per accedere ai finanziamenti pubblici devono possedere i seguenti requisiti:

- almeno una significativa collezione di oggetti originali;
- una competenza comunale o intracomunale;
- una registrazione e/o inventariazione scritta della collezione;
- un programma museale concordato con il Museumsamt della Vestfalia per la conservazione e l'esposizione delle opere;
- un'attività continuativa che si avvalga del coordinamento di un direttore o di una direttrice che garantiscano un orario regolare di apertura al pubblico e un miglioramento continuo nelle attività di raccolta, conservazione, ricerca ed esposizione⁴⁵.

Sensibilmente migliore è la situazione in Assia, dove dal 1989 la locale "associazione dei musei" (*Hessischer Museumsverband*)⁴⁶ ha elaborato una definizione generalmente accettata di "museo" quale istituzione che deve soddisfare alcune caratteristiche basilari (*Mindestanforderungen*).

Il concetto è molto vicino a quello di standard minimi di qualità tipico della prassi internazionale in materia. I requisiti minimi sono stati inizialmente elaborati dall'associazione dei musei dell'Assia e successivamente adottati formalmente dal locale Ministero. Inoltre, sono propedeutici alle barriere di accesso ai finanziamenti che rappresentano un corpus di principi separati e distinti.

Più in dettaglio, in Assia una istituzione può essere definita "museo" se presenta le seguenti caratteristiche:

- possiede almeno una collezione significativa e culturalmente rilevante, degna di essere esposta al pubblico perennemente o comunque per un lungo periodo;
- è dotata di una politica di accrescimento/arricchimento della collezione in coerenza con le finalità del museo e nell'osservanza di criteri scientifici (ad eccezione del caso in cui la collezione sia già completa);

⁴⁵ Per approfondimenti si veda il sito web del Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport della Regione Nordrheist Vestfalia: <http://www.mswks.nrw.de>

⁴⁶ Si veda in proposito il sito web: <http://www.museumsverband-hessen.de>

- svolge regolare attività di inventariazione (ed eventuale valorizzazione economica) degli oggetti della collezione;
- adotta una razionale politica di conservazione, restauro e allestimento;
- consente il libero accesso alla collezione per la ricerca scientifica da parte di esperti accreditati;
- ha la disponibilità di spazi adeguati per l'esposizione, la conservazione e il deposito;
- presenta orari di apertura regolari;
- realizza una sistematica attività di formazione di tipo sia didattico che pedagogico;
- possiede risorse personali, finanziarie e materiali sufficienti ed appropriate per un efficace perseguimento della missione dell'istituto⁴⁷.

L'associazione dei musei dell'Assia prevede che “gli oggetti devono essere presentati in modo da consentire al visitatore di informarsi, senza essere abbandonato a sé stesso”, ossia attraverso l'adozione di alcune misure indispensabili: una presenza minima di didascalie, una presentazione adatta al pubblico fruitore ed una inventariazione degli oggetti. Inoltre, “la collezione deve essere curata da una direzione che sia responsabile di tutti i punti di cui sopra e che sia in grado di disporre di mezzi sufficienti che siano stati procurati esclusivamente per la realizzazione dei compiti del museo”⁴⁸.

Le barriere d'accesso ai finanziamenti per i musei non statali sono state stabilite di comune accordo tra l'*Hessischer Museumsverband* e il *Ministerium für Wissenschaft und Kunst* dell'Assia nel lontano 1981. Dei numerosi punti analizzati da queste linee guida, è interessante notare che alcuni di essi introducono delle vere e proprie soglie quantitative nella gestione del museo.

In particolare:

- l'inventariazione degli oggetti del museo deve coprire almeno il 30% della collezione;
- il contratto di proprietà delle opere esposte deve essere reso pubblico dietro specifica richiesta e la collezione non dovrebbe comprendere più del 30% di beni in prestito (salvo specifiche eccezioni);
- devono essere stabiliti orari regolari di apertura che garantiscano un minimo di due giorni settimanali di accessibilità nella media annuale (soglia innalzata a cinque giorni nel caso dei musei più grandi);

⁴⁷ Cfr. HESSISCHER MUSEUMSVERBAND (2004), *Mindestanforderungen an ein Museum*, Frankfurt am Main. Le linee guida sono disponibili on line all'indirizzo: <http://www.hmwk.hessen.de/foerderung/kultur/museen.html>

⁴⁸ Cfr. HESSISCHER MUSEUMSVERBAND (2004), *Leitlinie zur Erstellung von Museumskonzepten*, Frankfurt am Main. Le linee guida sono disponibili on line all'indirizzo: <http://www.hmwk.hessen.de/foerderung/kultur/museen.html>

- il costo complessivo del progetto da finanziare deve essere di almeno 12.500 euro (con un cofinanziamento pubblico di almeno 5.000 euro) nel caso di musei comunali e di almeno 1.000 euro (con uno stanziamento pubblico di almeno 500 euro) nel caso di musei privati⁴⁹.

A ben vedere si tratta di uno dei pochi casi nei quali un *Land* – attraverso un accordo formale con i musei locali rappresentati nel *Verband* – è riuscito a dettare puntuali criteri di comportamento per i musei non statali (privati, comunali o civici).

Infatti, pur non configurandoli come veri e propri standard, l'Assia ha definito una serie di barriere d'accesso piuttosto stringenti in modo da evitare erogazioni a pioggia sulle istituzioni culturali e richiedendo precise garanzie di conclusione dei progetti cofinanziati.

Un'esperienza in parte simile è quella della Sassonia-Anhalt, la Regione ad ovest di Berlino che ha come capitale Magdeburg. Si tratta di uno dei *Länder* della ex DDR dove è ancora particolarmente rilevante il peso politico del partito che ha raccolto l'eredità comunista (PDS).

Nonostante la sua configurazione politica, almeno in campo museale la Sassonia si è velocemente orientata verso criteri di gestione delle istituzioni culturali di stampo decisamente occidentale.

Il documento che contiene le direttive per le sovvenzioni pubbliche ai musei non statali risale al periodo immediatamente successivo alla riunificazione (1991) ed è stato poi modificato nel 1999 e nel 2001⁵⁰.

I requisiti richiesti per l'accesso ai finanziamenti sono:

- la proprietà del museo sulla collezione esposta e sull'edificio che la ospita;
- il fatto che il museo si faccia garante dei finanziamenti, della realizzazione del progetto e del sostenimento dei correlati costi;
- la sicurezza di un orario di apertura appropriato e regolare e per almeno 50 giorni l'anno;
- la presenza di sufficiente materiale, degno per qualità e quantità di essere esposto;
- la definizione di una mission che risulti di pubblica utilità;
- delle appropriate garanzie di assistenza specialistica;

⁴⁹ Cfr. HESSISCHER MUSEUMSVERBAND-HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST (2004), *Merkblatt: Richtlinien zur Förderung von nichtstaatlichen Museen in Hessen*, Frankfurt am Main. Le linee guida sono disponibili on line all'indirizzo: <http://www.museumsverband-hessen.de>

⁵⁰ Cfr. KULTUSMINISTERIUM SACHSEN-ANHALT (2001), *Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Museen in nichtstaatlicher Trägerschaft*, Magdeburg. Il documento è disponibile per il *download* alla pagina web: <http://www.sachsen-anhalt.de>

- l'esistenza di programmi distinti ma integrati e coordinati per le attività espositive e per quelle collezionistiche;
- una sufficiente garanzia per la sicurezza della collezione;
- una razionale complementarità tematica rispetto al panorama museale esistente all'interno della Regione;
- una quantità sufficiente di visitatori o, comunque, una legittima aspettativa di incremento del numero di visitatori⁵¹.

A ciò si aggiunga che la richiesta di finanziamento non dovrebbe superare il 50% del costo del progetto fino ad un massimo di 100.000 euro (estendibili sino a 250.000 euro per investimenti in conto capitale).

Oltre ai requisiti sopra esposti, è interessante notare l'inserimento di una clausola di salvaguardia per la quale "in casi eccezionali nei quali la concessione di una sovvenzione possa contribuire in maniera determinante al conseguimento di alcune caratteristiche ancora mancanti, l'amministrazione si riserva di concedere comunque il finanziamento anche in situazioni di palese inosservanza di tali requisiti"⁵². La clausola è stata introdotta per evitare che un'applicazione troppo rigida dei criteri potesse escludere dai finanziamenti pubblici alcuni musei meritori ma scarsamente organizzati o addirittura in fase di start-up.

La Baviera – la Regione con il più alto numero di musei e di visitatori di tutta la Germania – presenta linee guida per l'accesso ai finanziamenti decisamente concise ed essenziali ma con alcuni elementi di originalità rispetto agli altri *Länder*.

Il locale *Museumsamt* ha stabilito i seguenti requisiti per l'accesso alle sovvenzioni pubbliche da parte dei musei non statali⁵³:

- idonee garanzie sulla proprietà del museo e sulla titolarità della collezione;
- un'adeguata dotazione di personale e una direzione professionale;
- equilibrate condizioni finanziarie;
- una costante disponibilità di un'appropriata collezione;
- una gestione in senso aziendale del museo orientata al lungo periodo;
- un'apertura regolare;
- un'adeguata fruibilità della collezione con particolare riferimento all'accessibilità della struttura per i visitatori;

⁵¹ Ibidem, pagg. 2-3.

⁵² Ibidem, pag. 3.

⁵³ Cfr. BAYERISCHEN LANDESAMT FÜR DENKMALPFLEGE (2004), *Richtlinien zur Vergabe staatlicher Zuschüsse an nichtstaatliche Museen in Bayern*, München, pag. 4. Il documento è disponibile per il download alla pagina web: www.museen-in-bayern.de

- la predisposizione dell'accordo con il locale ufficio per i musei – con esplicitazione di tutti i particolari rilevanti – prima dell'inizio del progetto.

Gli elementi di novità più significativi rispetto alle linee guida degli altri *Länder* sono senza dubbio i riferimenti all'equilibrata situazione finanziaria e alla conduzione in senso manageriale del museo⁵⁴. I due principi sono logicamente correlati alla dotazione di personale adeguato e alla conduzione (direzione) del museo in senso professionale⁵⁵.

L'originalità delle linee guida bavaresi – focalizzate sulla gestione in senso aziendale dei musei⁵⁶ – è tuttavia temperata dall'elevato livello di soggettività nella concreta applicazione.

Non esistono, infatti, documenti interpretativi che permettano di verificare quando un istituto rispecchi o meno i suddetti requisiti, cosicché il locale Ministero può decidere sulle singole domande con ampi margini di discrezionalità.

Del resto il limite della soggettività interpretativa è comune a tutte le "*Richtlinien*" regionali per l'accesso alle sovvenzioni pubbliche e non può essere considerato una prerogativa dei criteri stabiliti in Baviera.

Infine, un caso del tutto particolare è rappresentato dal *Baden-Württemberg*, Regione situata nella zona meridionale della Germania con capitale Stoccarda.

In questo *Land* non esistono ancora né un corpus di linee guida per i musei, né un elenco di requisiti minimi per l'accesso ai finanziamenti pubblici. Ciò significa che il locale *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst* deve decidere sulle singole richieste di sovvenzione in base a precise scelte politiche ma senza l'osservanza di criteri prestabiliti.

La situazione è tuttavia in rapida evoluzione poiché il locale *Museumsverband* è stato incaricato dello sviluppo di requisiti ad hoc.

È prevista la pubblicazione di "accordi di scopo" (*Zielvereinbarungen*) con criteri che si ispirano all'esperienza degli altri *Länder* (Assia in particolare) ma che tentano anche una diversificazione attraverso l'introduzione di norme correlate alla grandezza delle istituzioni culturali.

⁵⁴ Per approfondimenti sulle finalità e gli obiettivi di una gestione in senso manageriale del museo si veda: KOTLER P. (1998), *Museum strategy and marketing*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco; LORD B., LORD G.D. (2000), *The manual of museum management*, The Stationery Office, London; ZAN L. (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas, Milano.

⁵⁵ Per approfondimenti si veda: LANGESTEIN Y. (2004), *Landesstelle für nichtstaatliche Museen in Bayern*, München. Il documento è consultabile on line all'indirizzo: www.museen-in-bayern.de

⁵⁶ Sulla diversa configurazione dei musei tra istituzioni e aziende si vedano: PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità*, Il Sole24Ore, Milano; RONCACCIOLI A. (a cura di) (1996), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.

In particolare, è in atto una sperimentazione presso alcuni musei locali:

- *Linden Museum*;
- *Haus der Geschichte Baden-Württemberg*;
- *Staatlichen Museen für Naturkunde*.

I risultati della sperimentazione rappresenteranno il presupposto logico per l'approvazione delle future linee guida regionali per l'accesso ai finanziamenti da parte dei musei non statali nel *Baden-Württemberg*. Il loro elemento di originalità dovrebbe concretizzarsi – il condizionale è d'obbligo trattandosi di normativa *in fieri* – in una graduazione dei requisiti su basi dimensionali. Ciò significa che i musei più grandi (individuati sulla base del flusso di visitatori, del numero di dipendenti e delle dotazioni patrimoniali e finanziarie) dovrebbero essere assoggettati al rispetto di “barriere d'accesso” più stringenti e analitiche rispetto agli istituti di minori dimensioni⁵⁷.

4.4 Osservazioni conclusive

Il tentativo di declinare il contenuto dei requisiti minimi per l'accesso ai finanziamenti da parte dei musei non statali sulla base delle dimensioni dell'ente è indicativo di un avvicinamento verso *best practices* straniere – in particolare Regno Unito e Australia – dove tale sistema è già in atto da anni.

Tuttavia, nonostante i *Länder* analizzati rappresentino Regioni tedesche particolarmente sviluppate e sensibili al problema della valorizzazione delle risorse culturali locali, è evidente che il percorso di standardizzazione è diametralmente opposto rispetto all'esperienza anglosassone. Non soltanto i requisiti minimi rimangono volutamente generici e, tranne il caso dell'Assia, esclusivamente orientati su parametri qualitativi soggettivamente interpretabili, ma il loro percorso evolutivo testimonia l'espressa volontà politica di consolidare il decentramento dell'attività di vigilanza ai singoli *Länder*, senza alcun coordinamento da parte del governo centrale.

Ciò non significa che in Germania non si possano affermare tecniche tipiche della programmazione e controllo delle imprese, quali il *benchmarking*⁵⁸, utile

⁵⁷ In tal senso si vedano anche i protocolli di intesa disponibili sul sito web: <http://www.mwk-bw.de>

⁵⁸ Per un approfondimento sulle applicazioni del *benchmarking* nel settore culturale rimandiamo a: SENESE S. (2003), *Qualità e benchmarking nel settore culturale*, in “Economia della cultura”, n. 4, pagg. 477 e ss.

– se non addirittura indispensabile – per confrontare le performance⁵⁹ dei musei tedeschi con quelle delle *best practices* nazionali ed internazionali⁶⁰.

Non si tratta di implementare un vero e proprio sistema di gestione della qualità⁶¹, ma la sperimentazione di tecniche di *benchmarking* nei musei tedeschi è comunque un segnale del crescente interesse verso l'accrescimento della qualità gestionale ed organizzativa.

Peraltro, tale tecnica dovrebbe – nelle intenzioni dei primi musei che l'hanno sperimentata – non soltanto migliorare la qualità complessiva del servizio reso agli utenti, ma anche facilitare l'accesso ai finanziamenti pubblici e, soprattutto, privati⁶².

Tornando al problema della “specializzazione regionale” degli standard, è necessario ricordare che la Germania è nata come Stato Federale e non ha dovuto fare un percorso di devoluzione dei poteri dal centro verso la periferia come sta accadendo in Italia. Inoltre, tale articolazione dei poteri dovrebbe garantire la valorizzazione delle tradizioni locali e la tutela di un'identità regionale che funga da barriera protettiva contro eventuali rivendicazioni nazionaliste. In altri termini, stante l'attuale situazione, non è ipotizzabile che in futuro il governo tedesco emani delle linee guida nazionali per l'accreditamento dei musei e delle istituzioni culturali, ma è anzi probabile una graduale crescente diversificazione degli standard sulla base delle specificità locali.

Questa tendenza trova una conferma nella reazione all'autonomia dei *Länder* della ex Germania Est dopo la riunificazione.

Nella DDR esisteva, infatti, una vera e propria legislazione generalmente applicabile (*Museumsgesetz*) che tutti i musei erano tenuti a rispettare per l'accesso ai finanziamenti (nonché per la sussistenza stessa dell'istituzione). Si trattava più di una serie di indicazioni di comportamento corrispondenti al

⁵⁹ Sul concetto di performance per un museo si rinvia a: CHIRIELEISON C. (1999), *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, in “Studi e note di economia”, n. 1.

⁶⁰ Sulla concreta applicazione ai musei tedeschi delle tecniche di confronto con le *best practices* internazionali, il Deutscher Museumsbund ha dedicato recentemente un intero numero monografico. In particolare si vedano i seguenti contributi: GÜNTER B. (2004), *Benchmarking in und für Museen. Aufriss, Leitlinien und Forderungen*, in “Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund”, Band 69/2004, Berlin; RITSCHEL K. (2004), *Benchmarking im Museum. Umfassende ist-Analyse der Staatlichen Museen im Freistaat Sachsen*, in “Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund”, Band 69/2004, Berlin; ZELLER W. (2004), *Benchmarking aus der Sicht eines Unternehmensberaters*, in “Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund”, Band 69/2004, Berlin.

⁶¹ Sull'implementazione di sistemi di qualità totale nei musei rimandiamo a: BOWSER J. (1994), *Total Quality Management in Museums: an investigation into the Adaptive Relevance of TQM in the Museums sector*, in Moore K. (1994), “Museum management”, Routledge, London.

⁶² Sul punto si veda: HAUSMANN A. (2004), *Der Einsatz von Kennzahlen zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur von Museen*, in “Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund”, Band 69/2004, Berlin.

“*common understanding of the profession*” che non di un corpus dettagliato di norme. Tuttavia, al crollo del muro di Berlino e alla successiva fase di riunificazione delle due germanie, nessuno dei *Länder* della ex DDR sentì la mancanza della normativa nazionale sui musei che fu rapidamente sostituita da singole linee guida regionali per l'erogazione dei finanziamenti. Nel caso analizzato della Sassonia-Anhalt tale passaggio fu salutato con particolare entusiasmo, visto che il precedente regime comunista aveva sempre privilegiato (anche in materia museale) i trasferimenti economici verso Berlino Est piuttosto che verso le Regioni periferiche. Inoltre, la riaffermazione della “*Kulturhoheit der Länder*” fu uno dei capisaldi dei nuovi governi locali post-comunisti, poiché permise la riscoperta delle tradizioni culturali locali dopo decenni di uniformazione totalitaria.

Studiosi della materia⁶³ fanno notare che il testo di museologia di Knorr⁶⁴, adottato da tutte le istituzioni museali tedesche nella ex DDR, rappresentava – nonostante il peso degli anni – un manuale di estrema utilità e con un grado di dettaglio ed analiticità su alcune questioni-chiave (in particolare sui metodi di inventariazione, sulla gestione delle fototeche, sui criteri per il prestito e sull'arredamento dei depositi) che gli attuali manuali non possiedono.

Ciò non significa, ovviamente, che la gestione dei musei della ex DDR fosse migliore di quella della BRD. Non è un caso, infatti, che nella città di Berlino tutti i musei divisi in sezioni contrapposte (museo egizio, pinacoteca, gabinetto dei disegni etc.) dopo la riunificazione si siano trasformati attraverso incorporazione della parte ovest sulla parte est.

Più in generale, la Germania Est eccelleva nelle attività di archiviazione e inventariazione ma palesava profonde lacune nella conservazione⁶⁵. E' comunque significativo che dopo la riunificazione i *Länder* della ex DDR abbiano tutti – più o meno rapidamente – abbandonato la *Museumsgesetz* e si siano orientati verso più flessibili barriere d'accesso ai finanziamenti tipiche di gran parte dei *Länder* occidentali.

Del tutto particolare, poi, è il caso della Regione di Berlino, vero e proprio fulcro delle travagliate vicende storiche della Germania.

⁶³ Cfr. GALIZZI KROEGEL A. (2001), *Il problema degli standard museali in Germania*, in “Gestione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali”, Federculture, Roma.

⁶⁴ KNORR H.A. (1963), *Handbuch der Museen und wissenschaftlichen Sammlungen in der Deutschen Demokratischen Republik*, Halle a.d. Saale, Fachstelle für Heimatmuseen beim Ministerium für Kultur.

⁶⁵ Un esempio significativo dei problemi connessi con le inefficienze in materia di conservazione nei musei della Germania Est è oggi rappresentato dalle travagliate vicende dell'Isola dei Musei situata a Berlino di fronte all'ex Palazzo della Repubblica della DDR. Il complesso ottocentesco della capitale è stato soltanto recentemente inaugurato dopo 15 anni di restauri ma parte dei lavori sono tuttora in corso. Sul punto si veda anche: WEDEL C. (2002), *Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision*, Nicolaische Verlagsbuchhandlung, Berlin.

Dopo il crollo del muro e la conseguente graduale incorporazione dei musei di Berlino Est da parte delle omonime istituzioni museali statali di Berlino Ovest, il ruolo di coordinamento delle loro attività è stato assunto da una Fondazione di partecipazione: la *Stiftung Preussischer Kulturbesitz* (SPK, Fondazione del patrimonio culturale prussiano). Questa, che attualmente raggruppa 17 musei tra i più importanti dell'intera Germania, usufruisce in via prioritaria di finanziamenti pubblici statali (circa tre quarti del totale) e, per la restante parte, di finanziamenti regionali.

Nonostante la Fondazione abbia elaborato una serie di norme per regolare l'accesso dei visitatori, per la riproduzione delle collezioni e per il prestito delle opere, non ha mai voluto dotarsi di sistemi di *accreditation* e nemmeno di barriere d'accesso ai finanziamenti.

In altri termini, è come se "la qualità di queste istituzioni fosse intrinseca nella loro storia e la loro eccellenza non possa essere oggetto di discussione né di sistematizzazione"⁶⁶.

Anche alcuni tra i maggiori musei non statali di Berlino si sono riuniti in una Fondazione (*Stiftung Stadtmuseum*) nel corso degli anni novanta. Analoga soluzione di *governance* è stata scelta dal Museo Ebraico, gestito da una Fondazione indipendente: la *Stiftung Jüdisches Museum*.

Queste Fondazioni non hanno ritenuto necessario elaborare una serie di norme di qualità per le rispettive istituzioni museali, tantomeno si è pensato a regolamenti per l'erogazione delle sovvenzioni.

In definitiva, la via tedesca verso gli standard di qualità per i musei diverge rispetto ai percorsi intrapresi da altri Stati.

I sistemi di accreditamento si stanno affermando a livello regionale, ma quasi esclusivamente sotto forma di barriere d'accesso ai finanziamenti.

In alcuni casi (*Baden-Württemberg*), si sta valutando l'opportunità di declinare tali regolamenti sulla base delle dimensioni del museo, ponendo attenzione al complesso dei finanziamenti erogati e al numero di visitatori annui.

In altre situazioni il problema è stato affrontato dai singoli musei (senza alcun coordinamento regionale o statale), ricorrendo a certificazioni del sistema di gestione della qualità, attraverso l'adozione di norme dell'*International Organization for Standardization* (ISO).

Tale fenomeno di per sé non può essere giudicato né in senso positivo né in senso negativo, presentando elementi di forza e debolezza rispetto ad un modello centralizzato.

Se da una parte, infatti, un sistema regionale pecca di scarso coordinamento e poca autorevolezza, dall'altro fornisce ampia libertà di azione ai singoli Mini-

⁶⁶ Cfr. GALIZZI KROEGEL A., op.cit., pag. 7.

steri che operano “in concorrenza” tra loro ma nel rispetto delle specificità locali⁶⁷.

Ciò che emerge con forza in tutto il territorio tedesco, è l’espressa volontà di riaffermare la “*Kulturhoheit der Länder*”, quella supremazia culturale regionale che, riconquistata da alcuni *Länder* dopo il secondo conflitto mondiale e da altri dopo la riunificazione, è diventata un vero e proprio simbolo della rinascita tedesca.

⁶⁷ Si pensi, di nuovo, al *Land* di Berlino, dove le attività museali ed espositive sono particolarmente incentrate sulla valorizzazione della memoria storica del passato tedesco. La capitale, luogo simbolo di divisione, di conflitto e di contrapposizione, ha la giusta ambizione di valorizzare in maniera del tutto originale il suo patrimonio artistico e storico. Ne sono una viva testimonianza le recenti inaugurazioni di musei della memoria (Museo Ebraico e Monumento all’Olocausto) che hanno il preciso compito di ammonire le generazioni future sulle nefaste conseguenze dei conflitti, delle discriminazioni e dei regimi autoritari.

Ciò premesso, è evidente che nel *Land* di Berlino taluni musei potranno sviluppare standard e linee guida diversi da quelli di altre istituzioni culturali, comunque sempre nel rispetto della mission propria di ciascuno di essi.

5. La realtà museale francese (*Francesca Vignoli*)

5.1 La legge 5 del 4 gennaio 2002 sui “Musées de France”

Durante gli ultimi venti anni, l’istituzione museale si è rinnovata profondamente ed è diventata uno dei maggiori vettori di diffusione della cultura nel paese. Ciò è dimostrato da una indagine riguardante le abitudini culturali dei francesi; da essa emerge che il museo è il “luogo culturale” maggiormente visitato: infatti, il tasso di frequentazione delle istituzioni museali è aumentato di tre punti percentuali rispetto al 1989 e questo dato non tiene conto né dei visitatori con età inferiore a 15 anni, né dei visitatori stranieri⁶⁸.

○ I musei rappresentano, quindi, una tra le più importanti risorse culturali, scientifiche, economiche e sociali del paese, ma la presa di coscienza di questa realtà non ha portato fino agli anni ’90 all’emanazione di una adeguata normativa. La materia era, infatti, regolata dall’ordinanza del 13 luglio 1945 che fissava l’organizzazione provvisoria dei soli musei delle Belle Arti (*Beaux Arts*).

I musei hanno sempre costituito un settore particolare dotato di una relativa autonomia; non esiste un’amministrazione generale competente per la totalità di essi, ma è funzionante una Direzione dei Musei di Francia (DMF) che esercita poteri di indirizzo e di controllo e gestisce il personale di circa 1000 istituzioni.

I musei affidati alla competenza della DMF erano distinti in tre categorie:

- musei nazionali, vale a dire unità appartenenti allo Stato e gestite direttamente dalla DMF. Questi sono privi di personalità giuridica e di un proprio bilancio, essendo amministrati direttamente dalla DMF;
- musei vincolati (*classés*) e musei controllati (*controlés*), cioè istituzioni appartenenti, in prevalenza, ad enti locali o ad associazioni e gestiti dagli enti proprietari sotto il controllo della DMF, la quale ha anche il compito di assisterli sul piano finanziario, scientifico e tecnico.

L’esigenza di emanare una nuova legge sui musei era sentita già da diversi anni dal Ministero della Cultura. In particolare, la commissione degli affari culturali, familiari e sociali (*Commission des affaires culturelles, familiales et sociales*) dell’Assemblea Nazionale istituì, nel dicembre del 1998, un gruppo di lavoro il cui scopo era quello di modernizzare la normativa sui musei.

⁶⁸ Cfr. DMF, *Esposé des motifs du texte final de la loi 5 – 2002*, disponibile sul sito www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm

Tale è il contesto nel quale viene promulgata la legge n. 5 del 4 gennaio 2002 che ha i seguenti obiettivi principali⁶⁹:

- porre al centro della missione del museo la relazione con il pubblico. Il museo ha per missione la conservazione e l'arricchimento delle collezioni, ma è nella relazione con il pubblico che trova il suo vero senso di esistenza.

La legge cerca, proprio per soddisfare questo obiettivo, di dare una definizione precisa della missione del museo in termini di esposizione delle collezioni e di diffusione.

Questa definizione è completata dall'enunciato di nuove regole come:

- l'obbligo di fissare una politica tariffaria che rifletta l'obiettivo di democratizzazione dell'accesso della cultura (per i musei appartenenti allo Stato, questo si traduce nell'entrata gratuita ai minori di 18 anni);
- l'attribuzione del marchio "*Musée de France*" che permette al visitatore di identificare le istituzioni le cui collezioni presentano un interesse pubblico.
- stabilire le basi di una cooperazione più stretta e più equilibrata tra lo Stato e gli enti territoriali proprietari del museo e le persone giuridiche di diritto privato.

Gli obiettivi mirati dal progetto di legge sono:

- la delimitazione del campo di controllo tecnico dello Stato (a questo riguardo, la legge limita il controllo dello Stato ai soli *Musées de France*);
- la definizione di una deontologia e di regole comuni a tutte le istituzioni.
- consolidare e precisare il regime di protezione applicabile alle collezioni dei musei.

Le principali misure adottate per quanto riguarda il regime di protezione delle collezioni, oltre al controllo scientifico e tecnico dello Stato, sono:

- l'istituzione di commissioni scientifiche che danno un parere preliminare prima di ogni acquisizione e restauro;
- la conferma ed il rafforzamento del principio di inalienabilità delle collezioni;
- l'introduzione del principio di imprescrittibilità e impignorabilità per le collezioni dei *Musées de France* che appartengono ad una persona giuridica di diritto privato.

Il fondamento della riforma è riassunto nella nozione di *Musée de France*, definizione attorno alla quale ruota tutta l'organizzazione museale. In proposito, l'art. 1 della legge qualifica come museo "ogni collezione permanente composta di beni la cui conservazione ed esposizione rivestono un interesse pubbli-

⁶⁹ Cfr. DMF, *Esposé des motifs du texte final de la loi 5 – 2002*, op.cit.

co organizzato al fine di accrescere la conoscenza, l'istruzione ed il diletto del pubblico"⁷⁰, indicando più specificamente come "*Musée de France*" quelli appartenenti allo Stato, ad un ente pubblico oppure ad una persona giuridica di diritto privato senza finalità di lucro.

Dal quadro normativo emerge "l'istituzione di un vero e proprio marchio che identifica la struttura culturale sia nel versante esterno (rapporti verso i visitatori), sia in quello interno (rapporti verso i soggetti istituzionali)"⁷¹.

La denominazione di "*Musée de France*" viene rilasciata a seguito di un procedimento amministrativo, descritto dall'art. 4. A detto procedimento partecipa, come organo consultivo, l'*Haute Conseil des musées de France*, istituito dall'art. 3 della legge con compiti di controllo e di impulso ed avente, tra l'altro, le seguenti funzioni:

- rilascio di pareri sulla concessione del marchio (art. 4);
- rilascio di pareri sull'alienazione di beni appartenenti a collezioni definite "*Musée de France*" (art. 11).

In estrema sintesi, il quadro che si delinea in Francia presenta uno Stato che gestisce direttamente 34 musei (i musei nazionali della precedente classificazione), e che si preoccupa anche di "garantire un'adeguata protezione per le collezioni degli enti locali e degli enti morali di diritto privato e di verificare l'effettivo svolgimento delle funzioni fondamentali dei musei attraverso una forma di accreditamento (il marchio "*Musées de France*") e di una verifica cui corrisponde una politica attiva di sostegno"⁷².

A differenza di quanto è successo in alcuni paesi europei, che negli ultimi anni hanno istituito un sistema di accreditamento e hanno adottato veri e propri standard di qualità riguardanti i diversi aspetti della gestione di un museo, nella legge n. 5 del 4 gennaio 2002 non si ritrovano riferimenti a standard di qualità. In essa, invece, sono indicati in termini generali i compiti che i *Musées de France* devono assolvere (art. 2), mentre la definizione delle modalità di attuazione delle attività viene demandata a convenzioni stipulate di volta in volta con le singole istituzioni.

⁷⁰ Cfr. art. 1 della legge n. 5 del 2 gennaio 2002.

⁷¹ Cfr. CARBONE P. (2002), *La nuova legge francese sui musei*, (articolo disponibile sul sito www.cahiers.org).

⁷² Cfr. MARESCA COMPAGNA A. (2001), *Il sistema museale francese e la nuova legge sui "Musées de France"*, Notiziario a cura dell'Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, 65-67 dicembre, pag.106.

5.2 I “Rapports d’activité” dei musei

Ai fini del presente studio, è stato scelto di analizzare i “Rapports d’activité” del Museo Nazionale di storia naturale e del Museo Rodin pubblicati, rispettivamente, nel 2003 e nel 2002.

Entrambi i musei hanno ricevuto la denominazione “Musée de France” in data 6 gennaio 2002⁷³.

La legge istitutiva dei “Musei di Francia” definisce quale sia il ruolo e la missione sociale ed educativa del museo. Infatti, all’art. 2 della stessa, viene affermato che “I musei di Francia hanno compiti permanenti di:

- a) conservare, restaurare, studiare ed accrescere le loro collezioni;
- b) rendere le loro collezioni accessibili ad un pubblico più ampio possibile;
- c) progettare e realizzare attività di educazione e di diffusione tendenti ad assicurare un accesso alla cultura uguale per tutti;
- d) contribuire ai progressi della conoscenza e della ricerca e alla loro diffusione”.

Dalla lettura del rapporto di attività del Museo Nazionale di Storia Naturale (Muséum national d’histoire naturelle) è possibile identificare quali siano i contenuti della missione del museo stesso, fissati nel suo statuto:

- *la conservazione delle collezioni naturali.*

“Al primo posto delle missioni del museo sono state poste la preservazione, la gestione, la valorizzazione e l’accrescimento delle collezioni di storia naturale. I musei di storia naturale devono, oggi, fronteggiare i nuovi sistemi di organizzazione e di diffusione della scienza (con particolare riferimento ai metodi di comunicazione di massa come internet, i supporti multimedia e le reti televisive tematiche)”⁷⁴;

- *la conservazione delle collezioni documentali.*

“Il patrimonio documentale del museo è costituito, per la maggior parte, da stampe e da 700.000 volumi dedicati alla storia naturale.

Accanto alle sue funzioni tradizionali di gestione documentale, la Direzione delle biblioteche e della documentazione cerca di valorizzare e diffondere l’informazione scientifica.

⁷³ Cfr. DMF, *Liste des Musées de France*, 27 maggio 2002, disponibile sul sito www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm

⁷⁴ Cfr. Muséum national d’histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d’activité 2003* pag. 79.

Il piano di informatizzazione (PPF), programmato per il periodo 2003-2006, si traduce in un rinnovo dei metodi informatici (numerazione dei documenti) ed in una collaborazione con le biblioteche."⁷⁵;

- *la ricerca.*

"Per sviluppare la sua politica scientifica, il museo dispone di unità di ricerca proprie e in collaborazione stretta con il CNRS o altri stabilimenti. Il reclutamento di insegnanti-ricercatori permetterà a dette unità di perseguire ed ampliare i loro studi per meglio rispondere alle questioni sollevate dal Ministero della Tutela in materia di sviluppo durevole."⁷⁶

- *la diffusione delle conoscenze.*

"L'informazione sulle missioni prioritarie del museo e le offerte pedagogiche devono essere privilegiate, piuttosto che l'utilizzo di internet o le iniziative editoriali. È necessario incoraggiare lo scambio di opinioni e di punti di vista, le collaborazioni anche con scienziati di altri stabilimenti."⁷⁷

- *l'insegnamento.*

- *l'expertise.*

"Per le sue competenze, il museo può rispondere ad una missione permanente di expertise, fornendo dati utili per la definizione di politiche pubbliche in materia di gestione del patrimonio naturale.

La missione di expertise del museo è a disposizione delle istituzioni pubbliche (istituzioni territoriali, Ministero dell'Ecologia, dell'Unione Europea, di organizzazioni internazionali), delle imprese e del privato."⁷⁸

Il museo Rodin, così come specificato nell'art. 2 dello statuto, ha come missione quella di "promuovere la conoscenza dei lavori di Augusto Rodin e di salvaguardare il diritto morale che ne segue.

A tal fine, il museo:

- *espone al pubblico le collezioni consistenti in opere lasciati in legato dallo stesso Rodin così come le opere acquisite in seguito;*
- *organizza mostre, attività didattiche e culturali utili a sviluppare la conoscenza dei lavori e delle sculture di Rodin;*
- *ha il potere di acquisire ogni opera o documento che aiuti a conoscere meglio il lavoro di Rodin.*"⁷⁹

⁷⁵ Cfr. Muséum national d'histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d'activité 2003*, pag. 79.

⁷⁶ Cfr. Muséum national d'histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d'activité 2003*, pag. 79.

⁷⁷ Cfr. Muséum national d'histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d'activité 2003*, pag. 80.

⁷⁸ Cfr. Muséum national d'histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d'activité 2003*, pag. 80.

Altra novità introdotta dalla legge, come abbiamo già accennato, è porre la relazione con il pubblico al centro della missione di ogni museo denominato “Musée de France”.

L’art. 7 afferma che “I diritti di ingresso dei musei di Francia sono fissati in modo da favorirne l’accesso ad un pubblico più ampio possibile. Nei musei di Francia che dipendono dallo Stato, i minori di 18 anni sono esonerati dai diritti di ingresso che consentono l’accesso agli spazi di presentazione delle collezioni permanenti. Ogni museo di Francia dispone di un servizio incaricato delle attività di accoglienza al pubblico, di diffusione, di animazione e di mediazione culturale....”.

Dalla lettura del Rapport d’activité du Musée Rodin del 2002 è possibile constatare che, proprio per favorire l’affluenza ad un pubblico sempre più numeroso, è stato promosso l’accesso gratuito ogni prima domenica del mese.

I visitatori che hanno usufruito di questa iniziativa sono stati circa 43.000 e hanno rappresentato il 18,62% della totalità degli ingressi gratuiti all’hotel Byron e il 7,67% della totalità degli ingressi, compresi anche quelli con biglietti a tariffa piena⁸⁰.

Inoltre, nelle domeniche gratuite, i ricavi dei negozi all’interno del museo sono superiori del 10% rispetto ai ricavi di una domenica a pagamento⁸¹.

La crescita del numero dei visitatori, che soddisfa uno dei punti della riforma, è da correlare anche ad una politica tariffaria che comprende:

- *convenzioni per i visitatori di età inferiore a 26 anni;*
- *l’uso della carta “inter-musée”.*

Il rapporto di attività del museo Rodin segue elencando i diversi canali utilizzati per la diffusione della conoscenza delle collezioni e per la sensibilizzazione dei nuovi pubblici: più precisamente, sono indicate le varie pubblicazioni, la realizzazione di audio-guide per meglio orientare la visita, ma è anche segnalato il sito internet www.musee-rodin.fr che rende possibile effettuare visite virtuali. Gli altri mezzi di diffusione impiegati dal museo sono la stampa (la quale, oltre ad essere un utilissimo mezzo pubblicitario, permette di far conoscere ai molteplici lettori, curiosità ed altre informazioni generali), la televisione, il cinema e la radio. Inoltre, sono evidenziate le diverse attività che aiutano il visitatore a meglio comprendere le opere esposte e ad avvicinarsi

⁷⁹ Cfr. Musée Rodin (2002), *Rapport d’activité du musée Rodin*, disponibile sul sito www.musee-rodin.fr

⁸⁰ Cfr. Musée Rodin (2002), *Rapport d’activité du musée Rodin*, disponibile sul sito www.musee-rodin.fr

⁸¹ Cfr. Musée Rodin (2002), *Rapport d’activité du musée Rodin*, disponibile sul sito www.musee-rodin.fr

*all'arte. Tra queste possiamo annoverare le visite-conferenze e le animazioni che, nonostante le difficoltà causate sia dagli attentati dell'11 settembre, sia dagli scioperi che hanno provocato la chiusura totale o parziale del museo nell'ultimo trimestre del 2001, hanno fatto registrare un piccolo aumento di pubblico*⁸².

Il rapporto analizza anche il profilo dei visitatori che hanno usufruito del servizio culturale offerto.

Il rapporto di attività del Museo Nazionale di Storia Naturale dedica poche pagine agli aspetti economico-finanziari della gestione. Da esso emerge che il museo non ha un bilancio vero e proprio perché adotta una contabilità finanziaria, la quale si limita alla rendicontazione delle entrate e delle spese.

Il rendiconto del Museo nazionale di storia naturale mette in evidenza le risorse finanziarie suddividendole in risorse proprie (provenienti, per la maggior parte, dalle attività di diffusione della cultura scientifica e tecnica, ma anche da attività di ricerca e di expertise, dalla gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare, etc.) e in sovvenzioni.

*Le risorse del museo ammontano a 41.829.634€. Le sovvenzioni rappresentano il 62% delle risorse finanziarie*⁸³ (Fig. 1).

A differenza di quanto osservato per il Museo nazionale di storia naturale, nel rapporto di attività del Museo Rodin troviamo un prospetto di conto economico.

In questo documento sono evidenziati, prima, i ricavi derivanti dai diritti di entrata e dalla vendita del merchandise (produzione venduta) e, poi, le diverse spese di gestione sostenute per l'acquisto del merchandise, le imposte e tasse, i salari e stipendi, gli oneri sociali, gli ammortamenti, ed altri oneri (fig. 2).

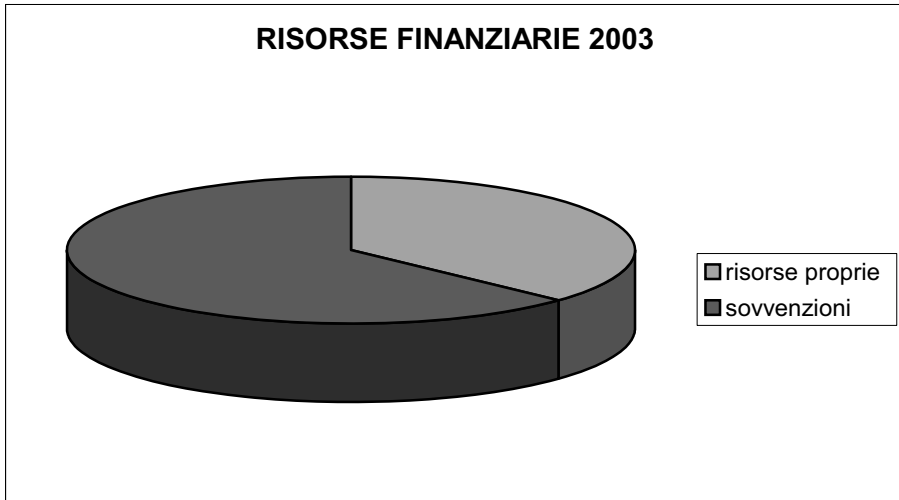
5.3 Osservazioni conclusive

Anche se la legge n. 5 non dà indicazioni puntuali sui requisiti che i musei devono possedere per qualificarsi “*Musée de France*”, ogni unità che ha richiesto di poter avere questo accreditamento ha dovuto documentare la propria istanza.

⁸² Cfr. Musée Rodin (2001), *Rapport d'activité du musée Rodin*, disponibile sul sito www.musee-rodin.fr

⁸³ Cfr. Muséum national d'histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d'activité 2003*, pag. 19-20.

Fig. 1 – Risorse finanziarie del Museo nazionale di storia naturale



Fonte: Muséum national d'histoire naturelle (2003), *Le Muséum. Rapport d'activité 2003*.

Fig. 2 – Conto economico del Museo Rodin.(anno 2001)

Produzione venduta:	
vendita di merchandise	2.322.910,07
Diritti di entrata e proventi simili	1.467.995,92
Altri proventi	244.967,44
utile attribuito o perdita trasferita	12.245,10
TOTALE PROVENTI DI GESTIONE	4.048.118,53
acquisto di merchandise	602.052,61
variazione delle rimanenze	-53.063,93
altre spese	1.486.540,25
imposte e tasse	222.833,36
Salari e stipendi	2.121.986,61
oneri sociali	742.711,43
Ammortamenti	436.204,27
oneri diversi di gestione	346.752,04
TOTALE SPESE DI GESTIONE	5.906.016,63
RISULTATO DI GESTIONE	-1.857.898,1

Fonte: Musée Rodin (2002), *Rapport d'activité 2002*, pag. 68.

I *Rapports d'activité* testimoniano un'attenzione rivolta all'informazione ed alla comunicazione delle attività di gestione, attenzione che non si focalizza esclusivamente sul patrimonio culturale custodito, così come richiesto dalle disposizioni legislative.

Ci sembra, dunque, che la prassi diffusa fra i musei francesi colmi spontaneamente il vuoto della normativa circa l'adozione di strumenti di rendicontazione e offra una visione abbastanza articolata delle iniziative intraprese.

CAPITOLO SECONDO

GLI STANDARD MUSEALI: L'ESPERIENZA ITALIANA

1. “Atto di indirizzo” (*Barbara Sibilio*)
2. L'adozione di standard di funzionamento e sviluppo e la classificazione degli istituti museali (*Massimo Valeri*)
 - 2.1 Lo stato dell'arte in alcune Regioni
 - 2.1.1 Lombardia
 - 2.1.2 Emilia Romagna
 - 2.1.3 Toscana
 - 2.2 La situazione in altre Regioni
 - 2.2.1 Abruzzo
 - 2.2.2 Liguria
 - 2.2.3 Marche
 - 2.2.4 Piemonte
 - 2.2.5 Veneto

1. “Atto di indirizzo” (Barbara Sibilio)

La sensibilizzazione ai cambiamenti e l'adozione di comportamenti adeguati al processo evolutivo in atto nei musei da parte dei loro organi direttivi, da un lato, e di quelli di governo, che si identificano molto spesso in soggetti pubblici o in enti ecclesiastici, dall'altro, sono atteggiamenti che si manifestano con gradualità, con ritmi in alcuni casi accelerati, in altri rallentati.

In Italia, soprattutto dagli anni '90, sono maturati evidenti segnali che testimoniano la volontà di introdurre mutamenti nella gestione e organizzazione dei musei.

Progressivamente, si è assistito ad un susseguirsi di variazioni sul piano operativo e su quello normativo: infatti, nel primo caso, sempre più frequentemente si è potuto constatare che le direzioni dei musei hanno formulato scelte innovative sotto vari punti di vista; nel secondo caso, sono state emanate numerose disposizioni che disciplinano aspetti diversi attinenti al patrimonio artistico, culturale e ambientale.

Fra queste, come è noto, si colloca il D.Lgs. n.112/1998 ed in particolare l'art.150, nel cui comma 6 si legge: “Con proprio decreto il Ministro per i beni culturali e ambientali definisce i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione da rischi”.

In attuazione di quanto contenuto in questo articolo, fu elaborato da un Gruppo di lavoro¹ l'”Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”, emesso con Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali il 10/05/2001².

La riflessione italiana sugli standard museali ha preso le mosse dal Codice Deontologico dell'ICOM, non trascurando, ovviamente, altri importanti docu-

¹ Nel 1999 un Gruppo di lavoro composto da rappresentanti della Conferenza delle Regioni, dell'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), dell'Unione delle Province Italiane (UPI), dell'International Council of Museums (ICOM), dell'Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali (ANMLI), presente un osservatore del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, ha redatto il documento *Standard per i musei italiani* (settembre 1999). Tale documento è stato presentato alla Commissione Paritetica, di cui all'art. 150 del d.lgs. 112/1998, che ne ha approvato l'articolazione di massima e la definizione dei contenuti, affidandone l'elaborazione a un “Gruppo tecnico di lavoro per la definizione degli standard”, nominato con D.M. 25 luglio 2000 e comprendente rappresentanti del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, degli Enti territoriali, di istituti di ricerca e di altri esperti esterni.

Per un'indicazione puntuale dei partecipanti ai lavori si veda: MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI (2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, www.cultura.regione.lombardia.it/museiDirettive.cfm, pagg. 1-3.

² Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit.

menti esistenti a livello internazionale, e si è avvalsa degli elementi conoscitivi ricavati dall'esperienza concreta del Regno Unito, dove da più di un decennio era stato introdotto il *Registration Scheme*.

Con l'”Atto di indirizzo” si è tentato di colmare il divario esistente al riguardo fra i musei italiani e quelli europei o di altri paesi. In esso si è provveduto alla definizione di *standard* che, pur tenendo conto delle differenze tipologiche e funzionali che caratterizzano i musei e che ne determinano diverse modalità di gestione, di organizzazione e di rapporto con il pubblico, identificano tratti comuni a tutte le unità.

Si tratta di un documento ampio che prende in considerazione più aspetti che devono caratterizzare i musei; quelli emergenti, comuni a tutti, sono³:

- “essere dotati di uno statuto e/o di un regolamento. Statuto e regolamento vengono a costituire un punto di riferimento insostituibile che vale *erga omnes*, ma in primo luogo impegna gli enti proprietari e le amministrazioni responsabili a riconoscere lo status giuridico dell'istituto in questione, rendendone esplicite le dotazioni e le modalità di funzionamento;
- essere dotati di strutture adeguatamente attrezzate per le funzioni a cui esse sono adibite, in conformità con la missione dichiarata e le finalità perseguite e con riferimento alle esigenze del materiale e/o degli oggetti conservati, del personale e del pubblico. Le sedi devono inoltre rispondere alla normativa vigente in materia di sicurezza, igiene e accessibilità;
- essere dotati e/o valersi di personale numericamente adeguato e professionalmente preparato per le mansioni da svolgere, che potrà essere interno o esterno a seconda delle funzioni svolte, delle dimensioni dell'istituto, della sua partecipazione a reti o sistemi;
- erogare servizi al pubblico che siano improntati ai criteri di accessibilità (fisica e intellettuale), informazione, educazione e formazione permanente. Premessa indispensabile per la progettazione e l'organizzazione dei servizi al pubblico è la conoscenza e l'attenta analisi del contesto di riferimento e della domanda, cui fanno seguito momenti di verifica della soddisfazione dell'utenza. I servizi assicurati - che possono variare in ragione delle caratteristiche e delle dimensioni del singolo istituto - vanno esplicitati in una carta dei servizi”.

L'”Atto di indirizzo”, di per sé non vincolante, definisce comunque “un sistema di parametri interconnessi e graduati, che diventano obbligatori nella misura in cui un museo decida di attivarsi e che operano, anche ad un minimo livello di applicazione, quanto meno quali strumenti di autodiagnosi delle singo-

³ Gli aspetti indicati, oltre che caratterizzare i musei, devono essere presenti anche in biblioteche e archivi storici. Cfr. Direttiva ai sensi dell'art.10 della Legge Regionale Emilia Romagna n. 18/2000, *Standard e obiettivi di qualità per biblioteche, archivi storici e musei*, punto 3, http://www.regione.emilia-romagna.it/web_gest/link/lkcul.htm.

le situazioni in cui versano i musei e di autovalutazione”⁴.

Questo documento è strutturato nei seguenti otto ambiti di riferimento, talvolta suddivisi in sottoambiti funzionali:

- I Status giuridico
- II Assetto finanziario
- III Strutture
- IV Personale
- V Sicurezza
- VI Gestione delle collezioni
- VII Rapporti con il pubblico e relativi servizi
- VIII Rapporti con il territorio

L'individuazione dei suddetti ambiti è riconducibile alla distinzione presente nel Codice Deontologico dell'ICOM con l'aggiunta dell'ottavo punto “Rapporti con il territorio”.

Per ogni ambito sono fissate delle “note tecniche” e delle “linee guida”.

Alcune sono attinenti alla conservazione, alla sicurezza e alla prevenzione del rischio per le collezioni, attività al cui svolgimento i dirigenti dei musei hanno dedicato, da sempre, particolare attenzione, ma che richiedono l'introduzione di continue innovazioni soprattutto a seguito sia della più qualificata professionalità esistente, sia della rapida evoluzione della tecnologia impiegabile.

Altre si riferiscono ad iniziative volte a promuovere e valorizzare l'offerta museale, a rafforzare il suo legame con il territorio, ad accrescere la conoscenza delle finalità istituzionali del museo. Su questo fronte non tutte le unità sono ugualmente impegnate; le “note tecniche” e le “linee guida” hanno proprio lo scopo di stimolare i dirigenti ad intraprendere azioni in questi ambiti, sensibilizzandoli ad essi.

Vediamo il documento in dettaglio.

AMBITO I – *Status giuridico*

È prevista l'obbligatorietà della stesura da parte del museo di uno statuto e/o di un regolamento dal quale si evinca con chiarezza:

- “ – la sua natura di organismo permanente e senza scopo di lucro;
- la missione e le finalità del museo;
- le forme di governo e di gestione;
- l'assetto finanziario e l'ordinamento contabile;
- le norme e le dotazioni di personale;
- il patrimonio;

⁴ CORTE DEI CONTI - SEZIONE DELLE AUTONOMIE (2005), *Relazione sul controllo musei degli enti locali*, deliberazione n. 8/aut/2005, pagg. 42-43.

- i principi generali per la gestione e cura delle collezioni;
- i principi generali di erogazione dei servizi al pubblico;
- le modalità di raccolta dei dati sull’attività e la gestione del museo, a fini statistici e di programmazione ;
- i compiti e le funzioni che il museo debba assumere in riferimento al contesto territoriale, nonché nell’ambito di una eventuale organizzazione in forma associata.”⁵

La loro redazione attribuisce in via formale un’identità al museo che vede così definiti i suoi compiti e le sue funzioni e precisato che per il loro svolgimento deve poter contare sulla disponibilità di personale e di finanziamenti; entrambi devono risultare complessivamente adeguati per il raggiungimento della missione, attraverso il graduale conseguimento di obiettivi di breve e di lungo andare, sempre coerenti con essa.

È importante che sia sentita la responsabilità di dotare il museo di uno statuto e/o di un regolamento in modo da riconoscerne lo *status giuridico* e assicurarli un insieme di norme che indicano finalità, obiettivi, funzioni e compiti, risorse patrimoniali, umane e finanziarie disponibili, assetto organizzativo e modalità di gestione.

AMBITO II – *Assetto finanziario*

È sottolineata la necessità che il museo sia dotato di mezzi finanziari adeguati alle sue dimensioni e caratteristiche e tali da consentirgli lo svolgimento delle sue attività ed il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in sede previsionale.

Per monitorare con regolarità l’andamento della gestione e per comunicare ai soggetti interni ed esterni i risultati conseguiti si rende indispensabile l’utilizzo di strumenti sia di pianificazione e di programmazione finanziaria ed economica, sia di rendicontazione annuale.

Anche nelle unità in cui questa documentazione non è obbligatoria, si ritiene opportuno spingere verso una sua progressiva introduzione in sostituzione dell’attuale rendicontazione amministrativa.

AMBITO III – *Strutture del museo*

Viene premesso che la “qualità del museo” è da correlarsi alla sua capacità di “soddisfare le specifiche esigenze di gestione del museo, di cura delle collezioni e di servizi al pubblico”.⁶

⁵ Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 23.

⁶ Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 27.

In questa ottica si deve guardare alle caratteristiche degli elementi costitutivi la struttura (edificio, spazi espositivi, dotazioni tecnologiche, ecc...). Questi devono risultare adeguati per tipologia e dimensione alle attività che devono essere svolte ed essere dotati di un buon grado di flessibilità, attrezzabilità, funzionalità, controllabilità, manutenibilità, accessibilità e riconoscibilità.

Il museo deve impegnarsi affinché tutti questi aspetti attinenti agli elementi strutturali siano garantiti.

Ciò tuttavia non è sufficiente. Le strutture del museo devono anche essere valutate con riferimento alla qualità dei servizi resi, cioè al livello delle prestazioni effettuate rispetto ai risultati attesi.

AMBITO IV – *Personale*

Per assolvere alle sue funzioni, il museo deve essere dotato di personale numericamente sufficiente e professionalmente preparato in relazione alle:

- dimensioni dell'organizzazione;
- caratteristiche delle sue collezioni;
- responsabilità attribuite.

Oltre a sottolineare l'importanza della presenza di personale adeguatamente preparato e qualificato, si insiste sulla necessità che sia individuato il responsabile della direzione e che sia assicurata, a livello di singolo museo o di più unità organizzate in sistema, la copertura di specifici ruoli ritenuti essenziali.

AMBITO V – *Sicurezza*

Nei musei sono presenti varie problematiche che riguardano la salvaguardia degli edifici e del loro contenuto nonché la sicurezza delle persone che li visitano e di coloro che vi lavorano. Deve quindi essere attivata una continua ricerca di soluzioni che garantiscano la sicurezza ambientale, quella strutturale, quella anticrimine, la sicurezza nell'uso, quella in caso di incendio, quella sul lavoro, ecc...

In termini più precisi, ogni museo è tenuto, anzitutto, ad assicurare che con riguardo agli elementi strutturali siano rispettate le disposizioni legislative attinenti la sicurezza, inoltre, che siano effettuati interventi affinché tali elementi soddisfino i requisiti essenziali fissati dalle normative in materia e, infine, che sia sviluppata un'analisi dei rischi in base ai cui esiti mettere in atto misure preventive, di protezione attiva e passiva e organizzative capaci di mantenere nel tempo condizioni di sicurezza.

AMBITO VI – *Gestione e cura delle collezioni*

Le collezioni rappresentano l'elemento più importante e qualificante del patrimonio del museo; pertanto, la loro gestione e la loro cura, costituendo la sua ragione d'essere, devono garantire:

- l'incremento delle opere;
- la loro inalienabilità;
- la loro conservazione;
- la loro piena accessibilità e fruibilità.

Le azioni rivolte a tal fine costituiscono l'ambito centrale delle attività del museo.

Proprio per specificarne meglio i contenuti e indirizzarli verso traguardi di qualità sempre più elevata si è ritenuto opportuno definire cinque sottoambiti.

Sottoambito 1 – Norme per la conservazione e il restauro comprendenti l'esposizione e la movimentazione.

Si afferma che il “museo deve essere dotato di un idoneo piano di prevenzione nei confronti di fattori umani, ambientali e strutturali che possono generare rischi per la conservazione dei manufatti”⁷. Gli interventi preventivi devono principalmente riguardare:

- la messa in sicurezza delle opere esposte e di quelle conservate nei depositi con l'installazione di sistemi anti-intrusione (allarmi, barriere), anti-incendio, anti-sismici;
- la protezione da fattori ambientali mantenendo entro valori normali la temperatura, l'umidità e l'illuminazione nei locali del museo e nelle vetrine ove sono conservati gli oggetti;
- la movimentazione, sia interna che esterna, deve avvenire nel rispetto di una corretta conservazione e sicurezza delle opere.

Sottoambito 2 – Incremento e inalienabilità delle collezioni.

Il museo deve impegnarsi in programmi di incremento di opere – coerenti da un punto di vista scientifico-culturale con il patrimonio già custodito – che dovranno poi essere adeguatamente catalogate, conservate, sistemate in depositi o esposte.

Il museo è, altresì, tenuto ad escludere operazioni di alienazione di oggetti, altro che in casi del tutto eccezionali; qualora questi si verificano, la cessione delle collezioni deve essere effettuata “nel rispetto di rigorose procedure che assicurino la piena legittimità della scelta attuata, ne confermino la necessità e l'opportunità e attraverso modalità atte a garantirne la trasparenza e la pubblicità”⁸.

Sottoambito 3 – Registrazione e documentazione finalizzata alla conoscenza

⁷ Cfr.; MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 38.

⁸ Cfr.; MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 39.

del patrimonio.

La registrazione e la documentazione delle collezioni costituiscono azioni basilari, preliminari per lo svolgimento di ogni attività di tutela, conservazione, esposizione e valorizzazione. Ecco perché si ritiene che la loro effettuazione debba avvenire in via ordinaria.

Registrazione e documentazione confluiscono nella catalogazione, procedimento complesso che si articola nelle seguenti funzioni:

- acquisizione e registrazione;
- catalogazione;
- predisposizione di documentazione allegata;
- creazione di sistemi informativi.

Si tratta di operazioni indispensabili che vanno realizzate prevedendo un adeguato coordinamento fra di loro e affidandole a personale, interno o anche esterno, altamente qualificato.

Sottoambito 4 – Regolamentazione dell'esposizione permanente e temporanea.

Il museo deve periodicamente definire e verificare i criteri in base ai quali selezionare ed ordinare gli oggetti da esporre permanentemente o temporaneamente e quelli da conservare nei depositi. Queste scelte devono essere formulate considerando:

- “ – disponibilità e sicurezza degli spazi;
- conservazione e fruizione delle collezioni;
- rispetto della storia e missione del museo.”⁹

Fondamentale è quindi l'elaborazione di un progetto che poggi su un accurato e qualificato studio storico-critico; è questo progetto che guida le decisioni inerenti sia alle esposizioni permanenti, sia a quelle temporanee che, comprendendo anche opere in prestito, devono essere attentamente programmate per valutare gli aspetti scientifici ed organizzativi.

Sottoambito 5 – Politiche di ricerca e studio.

Lo sviluppo della ricerca costituisce una finalità istituzionale del museo per la cui realizzazione devono essere investite risorse adeguate.

È importante che i risultati degli studi condotti siano oggetto di comunicazione affinché coloro che sono interessati siano informati e possano accedere alla documentazione esistente.

Per approfondire la ricerca ed ampliarne i confini può essere opportuno stabilire rapporti con altri soggetti: questi legami possono favorire l'acquisizione e la diffusione di conoscenze.

⁹ Cfr.; MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 41.

AMBITO VII – *Rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi*

La missione del museo, in genere, abbina la conservazione e tutela del patrimonio alla promozione e diffusione della cultura. Questa finalità si persegue, anzitutto, rendendo accessibile il museo a tutte le categorie di utenti, inoltre, dedicando particolare attenzione ai servizi ed alle attività educative.

I visitatori, attraverso la fruizione del patrimonio e la consultazione della documentazione esistente presso il museo, devono poter sperimentare occasioni di arricchimento culturale, ma anche di piacevole impiego del proprio tempo libero. Al miglior conseguimento di questi scopi concorrono svariati aspetti che vanno dalla definizione degli orari di apertura al pubblico, alle modalità con cui vengono ordinati ed esposti gli oggetti, all'organizzazione di iniziative educative e culturali, alla predisposizione di strumenti e servizi di ausilio per la visita.

Fra i servizi che sempre più concorrono alla diffusione di informazioni vi sono quelli basati sull'uso della tecnologia informatica che facilitano la comunicazione di dati scientifici e di notizie pratiche.

AMBITO VIII – *Rapporti con il territorio*

I musei italiani in genere intrattengono con il territorio stretti legami.

Questi li possono indurre a decidere di svolgere attività di ricerca, di studio e di documentazione nell'ambito di aree limitrofe e di attivarsi per la conservazione e la conoscenza del territorio stesso e delle sue testimonianze.

L'esercizio da parte del museo di un ruolo attivo nei confronti del territorio di appartenenza può generare forme di collaborazione con le istituzioni locali fino a creare dei "sistemi".

La formulazione di tutte queste norme e indicazioni è tesa ad individuare e guidare azioni da compiere nello svolgimento dell'attività museale. Va precisato che all'"Atto di indirizzo" è stato attribuito da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali un ruolo non coercitivo ma "costruttivamente propositivo". Ciò è confermato dalla sua denominazione finale che richiama i "requisiti di funzionamento e di sviluppo dei musei" per sottolineare che non si tratta di requisiti che esprimono condizioni minime di esistenza, bensì obiettivi da raggiungere per migliorare lo svolgimento dell'attività museale nel suo complesso. Va da sé che, in alcuni casi, si pensi agli adempimenti relativi alla conservazione, alla sicurezza e alla prevenzione dei rischi, queste norme sono da intendere come un obbligo che non può essere disatteso; in altri, come per iniziative volte, ad esempio, alla promozione, alla valorizzazione e all'attivazione di programmi a carattere territoriale, sono delle "raccomandazioni" a impegnarsi, nei

limiti consentiti dalle risorse disponibili, per la loro riuscita¹⁰.

Sempre, comunque, le “linee guida” assumono valore di *standard*: in date circostanze da intendersi come “obbligatorie”, in altre come “opzionali”.

Come è già stato accennato, è stato demandato alle singole Regioni il compito di dare indicazioni al riguardo¹¹.

Alcune si sono già espresse definendo vari requisiti minimi che i musei e le raccolte museali devono soddisfare, talvolta distinguendo le due realtà proprio alla luce di *standard* diversi. Inoltre, sono stati individuati dei presupposti ritenuti indispensabili per la esistenza di queste organizzazioni e degli aspetti che devono essere potenziati per migliorare il loro funzionamento. In più casi, sono stati scelti *standard* che esprimessero obiettivi di qualità, in modo da indirizzare così l'impegno degli organi direttivi verso precisi traguardi; parallelamente, sono stati attivati dei meccanismi di verifica e di autovalutazione allo scopo di stimolare un processo di progressivo rinnovamento realizzato con il coinvolgimento di tutto il personale.

In altre Regioni la riflessione sull'“Atto di indirizzo” è ancora in corso e devono essere fatte le necessarie valutazioni.

Come già precisato, questo documento non costituisce un vincolo, “ma senz'altro comporta l'adozione di un sistema di rilevazione e misurazione qualitativa omogeneo su scala nazionale che consente una confrontabilità comune e collettiva sullo stato dei musei italiani, con finalità di autovalutazione ed automiglioramento”¹².

È certamente da auspicare che, in tempi non troppo lunghi, si osservi uno scenario a livello nazionale connotato dal miglioramento equilibrato e coordinato dei musei italiani.

¹⁰ Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pagg. 16-17.

¹¹ Per un interessante confronto ed una prima rassegna sulle esperienze maturate in merito al recepimento dell'“Atto di indirizzo” si veda: MARESCA COMPAGNA A. (a cura di) (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, Gangemi, Roma.

¹² CORTE DEI CONTI - SEZIONE DELLE AUTONOMIE, *Relazione sul controllo musei degli enti locali*, op. cit., pag. 44.

2. L'adozione di standard di funzionamento e sviluppo e la classificazione degli istituti museali (*Massimo Valeri*)

2.1 *Lo stato dell'arte in alcune regioni*

L'avvio di una riflessione di vasta portata sui musei e la definizione di requisiti minimi indispensabili per la loro esistenza e per un loro migliore funzionamento trae origine dal Decreto Ministeriale 10 maggio 2001 "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (ex Art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998)" il quale, come è noto, si ispira al Codice di deontologia professionale dell'ICOM.

Il decreto ministeriale, steso con il supporto determinante delle Regioni italiane, presenta linee guida per il raggiungimento di obiettivi di qualità nei musei, lasciando però alle Regioni - in base al principio di sussidiarietà - il compito di indicare linee d'azione più precise.

Pertanto, alcune di queste si sono mosse per formulare degli standard utili per il riconoscimento delle istituzioni museali. Tale passo ha due immediate conseguenze: una di natura finanziaria (funzionale alla concessione di contributi), l'altra di natura gestionale (stimolante il miglioramento della qualità dei servizi museali, anche in vista di un futuro accreditamento).

Va segnalato che in tutte le Regioni tali questioni sono affrontate, ma che non sempre è possibile reperire informazioni aggiornate sui lavori effettuati e su quelli in corso di svolgimento. Ci siamo pertanto limitati a prendere in considerazione la documentazione che emerge dalla sitografia di alcune Regioni.

Il quadro così tracciato, puramente descrittivo, offre una visione di sintesi della situazione in essere¹³, situazione che denota un diffuso impegno nella realizzazione dell'"Atto di indirizzo" ed una convergenza delle varie realtà locali verso scelte comuni.

2.1.1 Lombardia

La Regione Lombardia ha strutturato il processo di miglioramento della qualità dei servizi museali a partire dal riconoscimento dei musei e della raccolta museali di enti locali e di interesse locale sul proprio territorio, basato sulla verifica della presenza dei requisiti minimi individuati sulla base del Decreto Ministeriale 10 maggio 2001¹⁴.

¹³ Si precisa che la ricerca sui siti e sui documenti resi pubblici dalle singole Regioni è stata svolta nel periodo 1/6/2004-31/12/2005.

¹⁴ Elenco delle principali fonti normative della Regione Lombardia:

- L.R.39/1974 *Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale;*
- L.R.35/1995 *Interventi della regione Lombardia per la promozione, il coordinamento e lo*

L'obiettivo è quello di potenziare progressivamente le attività di conservazione, ricerca, valorizzazione e promozione che questi istituti svolgono, nonché la loro capacità di offerta e di visibilità al pubblico. Il processo di riconoscimento non va inteso come un atto di selezione attraverso cui premiare alcune realtà ed escluderne altre, bensì come strumento di crescita¹⁵.

Il processo di miglioramento della qualità dei servizi museali, in corso di svolgimento, si articola in più fasi delle quali nel periodo di conduzione di questa indagine sono state portate a compimento le prime due.

La **prima fase** del processo ha visto la messa a punto di un *questionario di autovalutazione*, attraverso il quale i musei sono stati chiamati ad analizzare la propria situazione a partire dai requisiti minimi precedentemente individuati, portando così alla luce punti di forza e punti di debolezza. Al processo di riconoscimento hanno aderito 221 istituti museali, tra pubblici e privati.

La **seconda fase** è stata l'istruttoria, con cui si sono esaminate le richieste di riconoscimento. L'istruttoria ha portato alla stesura del *primo atto di riconoscimento*.

• LA PRIMA FASE DEL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI MUSEALI

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Deliberazione Giunta regionale 20 dicembre 2002 - n.7/11643: *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 2000, n.1, commi 130-131.*

sviluppo di sistemi integrati di beni e servizi culturali;

- Circolare dell'Assessorato alla Trasparenza e alla Cultura, 3.02.1998: *Richiesta di contributo in parte corrente per i musei di Enti locali e di interesse locale ai sensi e per gli effetti delle LL.RR. 39/74 e 41/77;*
- L.R.1/2000 *Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del D.Lgs 31 marzo 1998 n.112;*
- D.G.R. 20 dicembre 2002 - n.7/11643: *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 2000, n.1, commi 130-131;*
- D.G.R. 19262/2004: *Primo riconoscimento dei musei e delle raccolte museali, di cui alla d.g.r. del 20/12/2002, n. 11643.*

Riferimento web: <http://wai.lombardiacultura.it/area.cfm?activitiesID=2015>.

¹⁵ Per una visione articolata delle finalità a base dell'applicazione dell'"Atto di indirizzo" e del processo adottato presso la Regione Lombardia si veda: REGIONE LOMBARDIA (2005), *Accreditare i musei. L'esperienza della Lombardia*, Guerini & Associati, Milano

ASPETTI RILEVANTI

- La *classificazione delle istituzioni museali* in: **musei e raccolte museali**.

I **musei** svolgono precise funzioni tra loro integrate: la conservazione e l'esposizione di oggetti e collezioni, la ricerca e la comunicazione ad essi pertinente;

le **raccolte museali** svolgono *principalmente* le funzioni di conservazione e di esposizione.

Entrambe le categorie comprendono realtà pubbliche e private, senza scopo di lucro, formalmente istituite, che svolgono continuativamente funzioni di servizio pubblico.

È, invece, ancora prematuro fornire definizioni e criteri per il riconoscimento regionale di **sistemi museali locali**, che non sono ancora realtà diffuse e consolidate sul territorio lombardo.

- *I criteri di classificazione delle istituzioni museali.*

I requisiti minimi (RM):

AMBITO I – STATUS GIURIDICO

RM Ogni museo/raccolta museale deve avere il possesso di collezioni
(1): permanenti e/o la disponibilità di collezioni depositate dallo Stato o da altri soggetti.

RM Ogni museo/raccolta museale deve avere la proprietà o la disponibilità definita della sede.
(2):

RM Ogni museo/raccolta museale deve essere dotato di un atto istitutivo.
(3):

RM Ogni museo/raccolta museale deve essere dotato di uno statuto e/o di un regolamento scritto che, in aderenza alla definizione generale di museo, individui fra l'altro: la natura di organismo permanente e senza scopo di lucro; la missione, l'identità e le finalità; l'assetto finanziario e l'ordinamento contabile; il personale; l'inalienabilità delle collezioni.
(4):

AMBITO II – ASSETTO FINANZIARIO

In questa prima fase sperimentale non sono stati individuati requisiti minimi relativi all'assetto finanziario.

AMBITO III – STRUTTURE

RM Il museo/raccolta museale deve avere spazi espositivi attrezzati e adeguati a presentare una selezione significativa delle collezioni e spazi sufficienti per il loro deposito. Le collezioni devono avere una collocazione fisica tale da non essere sottoposte a fenomeni di degrado dovuti all'inadeguatezza degli ambienti.
(5):

AMBITO IV – PERSONALE

RM Il corretto funzionamento dei musei/raccolte museali rende necessa-

- (6): ria la disponibilità di figure professionali prioritarie. I musei/raccolte museali devono avere un direttore e/o un conservatore, il responsabile tecnico addetto alla sicurezza, il personale addetto ai servizi di custodia. Il responsabile dei servizi educativi è indispensabile per i musei, ma la sua presenza è raccomandata anche per le raccolte museali.

AMBITO V – SICUREZZA

- RM (7): L'edificio del museo/raccolta museale, tenuto conto delle deroghe previste per i musei situati negli edifici storici, deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. Deve, inoltre, essere dotato di sistemi di sicurezza anti-incendio e anti-intrusione. Gli impianti devono essere adeguatamente mantenuti e adeguatamente collocati rispetto alle opere.

AMBITO VI – GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

- RM (8): Il museo/raccolta museale deve garantire la presenza di un registro di ingresso e la compilazione di schede di inventariazione per il monitoraggio aggiornato della consistenza e della conoscenza delle opere esposte e in deposito.
- RM (9): Il museo deve sviluppare la ricerca scientifica in attuazione del progetto culturale e curarne la divulgazione. È raccomandato che tale attività sia sviluppata anche dalle raccolte museali, ma in questa fase non è considerata un requisito minimo.

AMBITO VII - RAPPORTI DEL MUSEO CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

- RM (10): Il numero di ore settimanali di apertura deve essere definito in base alle dimensioni e alla rilevanza del museo/raccolta museale. Comunque, per garantire a tutte le fasce di visitatori la possibilità di accesso, sarà considerato requisito minimo la seguente apertura per tutto il corso dell'anno: 5 giorni settimanali, compreso il sabato e/o la domenica, per un totale di almeno 25 ore, per i musei; 2 giorni settimanali, per un totale di almeno 10 ore, per le raccolte museali.
- RM (11): I musei devono garantire l'organizzazione di attività educative e di attività culturali coerenti con il programma del museo ed essere dotati dei relativi spazi, eventualmente in condivisione con altri musei. È raccomandato che tali attività siano sviluppate anche dalle raccolte museali, ma in questa fase non sono considerati requisiti minimi.
- RM (12): I musei devono essere dotati, anche in una logica di sistema, di una biblioteca e/o di un centro di documentazione, in quanto sono tenuti a svolgere e promuovere la ricerca scientifica e a diffonderne i risultati, favorendone la divulgazione ad ampio raggio.

- *La procedura e gli strumenti per il riconoscimento*

Inizialmente è previsto un riconoscimento provvisorio, accordato anche se l'istituzione non possiede uno o più requisiti minimi, ma ha sviluppato un progetto concreto per il loro raggiungimento.

Lo strumento impiegato è un questionario di autovalutazione che può essere di supporto ai direttori e ai conservatori dei musei e delle raccolte museali per individuare i punti di forza e di criticità dei loro istituti e per fornire alla stessa Regione un quadro complessivo della situazione esistente nel proprio ambito territoriale.

Il questionario è articolato negli otto ambiti di riferimento per la definizione degli standard individuati dal DM 10 maggio 2001. È strutturato in forma di domande relative alla situazione del museo/raccolta museale rispetto sia ai requisiti minimi che agli standard di qualità.

La compilazione delle domande relative ai requisiti minimi è obbligatoria ai fini del riconoscimento regionale¹⁶, mentre la compilazione delle domande relative agli obiettivi di qualità è facoltativa.

Inoltre, sono state elaborate *linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali*.

- **LA SECONDA FASE DEL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI MUSEALI**

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

DGR 19262/2004: *Primo riconoscimento dei musei e delle raccolte museali, di cui alla d.g.r. del 20/12/2002, n. 11643 "Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 2002, n. 1, commi 130-131"*.

ASPETTI RILEVANTI

- ***Allegato A: i musei e le raccolte museali riconosciuti e gli istituti non riconosciuti***

Il presente allegato contiene:

- l'elenco, suddiviso per provincia, dei musei e delle raccolte museali che

¹⁶ Tra i benefici del riconoscimento regionale di musei e raccolte museali, si evidenziano:

- la valorizzazione della qualità raggiunta dai servizi museali;
- l'ottenimento di vantaggi fiscali per i soggetti riconosciuti;
- l'identificazione dei soggetti riconosciuti quale parte attiva nell'attuazione del processo di sussidiarietà;
- l'individuazione di progetti condivisi di crescita dei musei e delle raccolte museali;
- la partecipazione a specifiche campagne di comunicazione e di promozione della Regione Lombardia.

hanno richiesto il riconoscimento; questo elenco comprende sia gli istituti che raggiungono i requisiti minimi, e sono quindi riconosciuti, anche provvisoriamente, dalla Regione Lombardia, sia quelli che al momento non raggiungono i requisiti minimi e non possono dunque essere riconosciuti. Per ogni istituto museale, sia riconosciuto che non riconosciuto, sono riportate le specifiche raccomandazioni regionali per migliorare gli standard di funzionamento;

- due tabelle numeriche di sintesi, in cui sono riportati, rispettivamente, i dati aggregati per provincia (tabella A) e per ente proprietario (tabella B).

TABELLA A

Musei e raccolte museali riconosciuti e non riconosciuti per Provincia.

PROVINCIA	RICHESTE PERVENUTE	MUSEI RICONOSCIUTI	MUSEI RICONOSCIUTI PROVVISORIAMENTE	RACCOLTE MUSEALI RICONOSCIUTE	TOTALE ISTITUTI RICONOSCIUTI	ISTITUTI NON RICONOSCIUTI
BERGAMO	36	7	3	7	17	19
BRESCIA	30	7	3	5	15	15
COMO	15	3	1	2	6	9
CREMONA	22	6	1	2	9	13
LECCO	8	1	1	2	4	4
LODI	6	/	/	2	2	4
MANTOVA	19	4	5	2	11	8
MILANO	32	12	7	4	23	9
PAVIA	15	3	/	5	8	7
SONDRIO	14	1	/	5	6	8
VARESE	24	5	3	8	16	8
TOTALE	221	49	24	44	117	104

Gli istituti museali riconosciuti sono 117:

- 48 riconosciuti come musei
- 24 riconosciuti provvisoriamente come musei
- 45 riconosciuti come raccolte museali

Il riconoscimento ha durata triennale con decorrenza dal 5 novembre 2004¹⁷. I musei riconosciuti provvisoriamente potranno richiedere il ricono-

¹⁷ È stato ritenuto opportuno creare un *logo regionale* che identificherà i musei e le raccolte museali riconosciute. La Regione Lombardia utilizzerà il logo nelle proprie campagne di comunicazione e promozione e ne conferirà l'uso ai musei e alle raccolte museali riconosciuti, anche prov-

scimento definitivo anche nel 2006, se certificheranno il raggiungimento di tutti i requisiti minimi.

TABELLA B

Musei e raccolte museali riconosciuti e non riconosciuti per proprietà.

PROPRIETÀ	RICHESTE PERVENUTE	MUSEI RICONOSCIUTI	MUSEI RICONOSCIUTI PROVVISORIA- MENTE	RACCOLTE MUSEALI RICONOSCIUTE	TOTALE ISTITUTI RICONOSCIUTI	ISTITUTI NON RICONOSCIUTI
Ente locale e sue forme associative e consortili	125	33	10	21	64	61
Soggetti di diritto privato	63	12	6	17	35	28
Ente ecclesiastico	22	4	4	3	11	11
Ente pubblico	6	/	3	1	4	2
Università e istituti scolastici	5	/	1	2	3	2
TOTALE	221	49	24	44	117	104

Gli istituti museali non riconosciuti sono 104. Questi ultimi, così come gli istituti che non hanno fatto richiesta di riconoscimento nel 2003, potranno richiederlo nel 2006. I requisiti minimi rimarranno quelli individuati nella d.g.r. 11643/2002

Nel triennio 2005-2007 la Regione sosterrà non solo le realtà riconosciute, ma anche quelle che elaboreranno progetti finalizzati a raggiungere i requisiti minimi per il riconoscimento.

- **Allegato B: questioni evidenziate dal processo di riconoscimento e indirizzi regionali**

Il presente documento, dopo una sintetica descrizione del lavoro istruttorio relativo al processo di riconoscimento delle istituzioni museali in Lombardia, illustra:

- questioni e temi che si sono evidenziati durante il processo e i conseguenti indirizzi regionali ¹⁸;

visoriamente, che potranno esporlo e utilizzarlo per la comunicazione. In caso di revoca del riconoscimento gli istituti non potranno più utilizzare il logo.

¹⁸ Tali questioni riguardano in particolare i seguenti aspetti:

- lo status giuridico;
- i materiali di proprietà dello Stato (RM 1 relativo alla disponibilità delle collezioni);
- La conservazione programmata dei beni e le strumentazioni di controllo microclimatico (RM 5 riguardante la conservazione delle collezioni);
- La valorizzazione e responsabilizzazione delle professionalità museali (RM 6 relativo al personale);

- altri indirizzi regionali per tutti i musei lombardi relativamente a: 1. distinzione tra le guide turistiche e gli operatori dei servizi didattici ed educativi dei musei; 2. impossibilità di discriminazione tra i cittadini dell'Unione europea nel pagamento dei biglietti di entrata; 3. uso dei proventi derivanti dalla vendita dei biglietti di ingresso agli istituti ed ai luoghi della cultura.

2.1.2 Emilia Romagna

Per dare attuazione al dettato della legge, l'Istituto per i beni artistici, culturali e naturali della Regione Emilia Romagna ha istituito un'apposita Commissione consultiva per la definizione degli obiettivi di qualità della quale fanno parte gli Assessori alla Cultura delle Amministrazioni Provinciali, la Confederazione Autonomie Locali dell'Emilia Romagna, i responsabili del settore Cultura della Province, le Soprintendenze statali competenti, le organizzazioni professionali attive nell'ambito dei beni culturali, e una rappresentanza dei responsabili degli istituti culturali ¹⁹.

“Il rispetto degli standard, verificato dall'Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, è condizione per la concessione dei contributi” (comma 5).

-
- L'ammodernamento degli allestimenti e la sicurezza (RM 5 per la parte riguardante le strutture e RM 7 sulla sicurezza);
 - L'accessibilità e la fruibilità delle collezioni (RM 10 relativo i rapporti del museo con il pubblico);
 - Le attività educative e culturali (RM 11).

¹⁹ Elenco delle principali fonti normative della Regione Emilia Romagna:

- L.R.39/1974 *Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale*;
- L.R.29/1995 *Riordinamento dell'Istituto dei Beni artistici, culturali e naturali della Regione Emilia Romagna*;
- L.R.3/1999 *Riforma del sistema regionale locale*;
- L.R.18/2000 *Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali*;
- 29.05.2001, *Accordo di programma quadro in materia di beni e attività culturali tra il ministero per i beni e le attività culturali e la Regione Emilia Romagna*;
- D.G.R. 936/29.05.2001, *Programma poliennale degli interventi per il triennio 2001-2003 in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali* di cui alla L.R. 24 marzo 2000, n.18;
- D.G.R. n. 309/2003: *Direttiva ai sensi dell'art. 10 L.R. 18/2000. Standard e obiettivi di qualità per biblioteche, archivi storici e musei*.

Riferimento web: http://www.regione.emilia-romagna.it/web_gest/link/lkcul.htm.

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Deliberazione Giunta regionale n. 309/2003: *Direttiva ai sensi dell'art. 10 L.R. 18/2000. Standard e obiettivi di qualità per biblioteche, archivi storici e musei.*

OBIETTIVO

L'articolo 10 al comma 1 prevede quanto segue: "Al fine di incrementare la fruizione dei beni culturali e di garantire la migliore qualità dei servizi di conservazione, gestione e valorizzazione dei beni culturali, l'Istituto per i beni artistici, culturali e naturali elabora, in collaborazione con i soggetti interessati e con le organizzazioni professionali entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, gli standard di servizio e di professionalità degli addetti e li propone alla Giunta regionale per l'approvazione".

ASPETTI RILEVANTI

- I requisiti

Come è noto, l'"Atto di indirizzo" "Criteri tecnico-scientifici e standard per i musei" individua otto ambiti di attività del museo al cui interno vanno dettagliati gli standard.

Questi stessi ambiti sono stati assunti come griglia e struttura portante anche dalla Commissione consultiva che ha lavorato alla definizione di standard e obiettivi di qualità per i musei dell'Emilia Romagna. In alcuni casi e laddove opportuno, gli standard si traducono in parametri e requisiti precisi; in altri indicano metodologie di lavoro e buone prassi alle quali è consigliabile ispirarsi per una corretta e adeguata conduzione del museo. Si osserva inoltre che, in relazione ai requisiti individuati, è stato predisposto un questionario di autovalutazione.

STATUS GIURIDICO: STATUTO E REGOLAMENTO

È responsabilità primaria degli enti proprietari o delle amministrazioni responsabili dotare di uno statuto e/o di un regolamento i musei da loro dipendenti, in modo da riconoscerne lo status giuridico e assicurare a ciascun istituto un insieme di norme nelle quali vengano esplicitati finalità e funzioni, compiti e attività, risorse umane, finanziarie e patrimoniali disponibili, modalità e criteri della loro gestione.

Lo statuto/regolamento potrà fare riferimento ad un singolo istituto o a più istituti, se fanno parte di un sistema museale.

In termini di contenuto, lo Statuto e/o il Regolamento debbono contenere almeno i seguenti aspetti, che richiamano i concetti base della definizione di museo elaborata dall' ICOM e recepita dalla legislazione regionale (L.R. 18/2000, articolo 4, comma 4; articolo 15, comma 1 e 2):

1. denominazione e sede;
2. finalità, scopo o missione, che evidenzino la natura dell'istituzione museo come esplicitata dalla definizione dell'ICOM;
3. possesso delle collezioni e/o del patrimonio museale. Nel caso che il patrimonio museale costituisca un deposito dello Stato o di altri soggetti, si richiede la presenza di atti formali che ne assicurino la disponibilità per un periodo ragionevole di tempo;
4. funzioni e compiti, definiti in riferimento agli ambiti tipologici, tematici, territoriali e cronologici del museo;
5. risorse disponibili per la gestione, con riferimento:
 - alle *risorse umane*, che devono essere tali da garantire l'espletamento delle funzioni di direzione, cura, ricerca e conservazione, educazione, custodia in modo adeguato e continuativo. In particolare si richiede che venga identificata una responsabilità di direzione (si veda al paragrafo 7.6 "Personale");
 - alle *risorse finanziarie*: il museo deve disporre di risorse finanziarie adeguate per l'espletamento delle proprie attività menzionate;
 - alle *risorse patrimoniali*: vanno menzionate le risorse patrimoniali di cui il museo ha la disponibilità, con riferimento al patrimonio museale ed alle altre tipologie di beni (immobili e mobili);
6. criteri di gestione delle risorse: devono essere definite le modalità con le quali il museo gestisce le risorse umane, finanziarie e patrimoniali, con particolare riguardo al patrimonio museale;
7. i compiti e le funzioni che il museo assume in riferimento al contesto territoriale (si veda al paragrafo 7.9 "Rapporti con il territorio"), nonché nell'ambito di una eventuale organizzazione in forma associata.

È necessario che copia del regolamento sia esposta al pubblico.

ASSETTO FINANZIARIO

Le istituzioni museali devono disporre con regolarità di risorse finanziarie adeguate alle loro dimensioni e caratteristiche e tali da garantirne il funzionamento e il perseguimento delle finalità, secondo una programmazione annuale e pluriennale delle attività.

La gestione finanziaria e contabile delle risorse a disposizione dei musei, se dotati di autonomia, dovrà avvenire attraverso bilanci funzionali nel rispetto della normativa vigente. Tuttavia, la maggior parte dei musei di enti locali, non godendo di tale autonomia finanziaria, non è dotato di un modello di bilancio o di un documento di rendicontazione contabile che dia conto delle entrate e delle uscite.

Laddove possibile se ne raccomanda la progressiva adozione per ottenere almeno un riferimento di massima dei costi di gestione di un istituto.

Nell'intento di migliorare la cultura della programmazione, si richiede ai musei che non sono dotati di un bilancio autonomo la predisposizione di un documento programmatico annuale (comunque articolato per museo, anche se facente parte di un sistema) con l'indicazione delle risorse finanziarie disponibili assegnate alla struttura per quella annualità e gestite direttamente dal responsabile della medesima, delle attività previste e degli obiettivi da raggiungere.

Spetta alla direzione del museo formulare il documento programmatico e sottoporlo agli organi competenti.

Il contenuto del documento dovrà dare conto della definizione degli obiettivi rispetto alle principali aree di attività del museo.

Al documento programmatico si accompagnerà una relazione a consuntivo redatta a conclusione dell'anno di riferimento, che dia conto del raggiungimento degli obiettivi.

Ai musei dotati di personalità giuridica verrà invece richiesto il bilancio consuntivo e la relazione degli amministratori.

I progetti di sviluppo, vale a dire quelli che comportano l'assunzione di oneri di gestione a tempo indeterminato (es. apertura di un nuovo museo, restauro e apertura al pubblico di nuove sale, ecc.), devono essere condizionati alla verifica, da parte degli enti pubblici competenti, della disponibilità di risorse finanziarie almeno sufficienti a coprire i costi di primo impianto e l'organizzazione e la gestione delle attività almeno per i primi tre anni di esercizio.

Nei casi di cui sopra viene perciò richiesta la predisposizione di un documento di previsione dei costi e ricavi di esercizio conseguenti, con un orizzonte temporale congruo e comunque almeno di tre anni dalla effettiva messa a regime e la predisposizione di un rendiconto consuntivo con orizzonte temporale congruo rispetto al progetto, redatto su base annuale per tre anni, nel caso di progetto a tempo indeterminato.

STRUTTURE E SICUREZZA

Il museo è tenuto a garantire che l'edificio e le sue strutture siano adeguate alle funzioni cui sono adibite, in conformità alle proprie finalità e attività e con riferimento alle esigenze:

- del patrimonio museale (esposizione, conservazione, documentazione, restauro);
- del pubblico (fruizione, educazione, consultazione);
- del personale.

Tenuto conto di queste diverse esigenze, che riguardano complessivamente tipologia e caratteristiche delle sedi, attrezzature, dimensione e articolazione interna degli spazi, il piano dell'offerta si qualifica maggiormente considerando le indicazioni di seguito elencate:

- superamento delle barriere anche architettoniche per assicurare l'accesso delle persone in situazione di handicap;
- presenza di segnaletica interna ed esterna;
- presenza di aree appositamente destinate a funzioni quali didattica (laboratori, aule, ecc.), studio, ricerca, consultazione di materiali (biblioteca, fototeca), esposizioni temporanee e progettazione che preveda condizioni di flessibilità e attrezzabilità degli spazi;
- particolare attenzione alle condizioni di accoglienza e igiene.

Sempre e comunque vanno assicurate condizioni ottimali di sicurezza.

Il tutto deve essere periodicamente monitorato come pure deve essere adeguatamente addestrato il personale a verificare, nella criticità quanto nell'eccellenza, il sistema generale della sicurezza

PERSONALE

Per svolgere i compiti che gli sono propri, ogni museo deve essere dotato di personale numericamente sufficiente e adeguatamente preparato in relazione:

- alle sue dimensioni;
- alle caratteristiche del suo patrimonio;
- alle responsabilità e funzioni che lo contraddistinguono.

Deve comunque essere sempre individuato il responsabile della direzione.

Al singolo museo o ai musei organizzati in sistema viene richiesto di assicurare in modo adeguato e con continuità le seguenti funzioni:

- *Direzione*

Deve essere sempre individuato e definito chi ha la responsabilità dell'attuazione delle politiche museali e della gestione complessiva del patrimonio museale. L'ideale è rappresentato da una figura specifica, incardinata stabilmente nella struttura e dotata di adeguata autonomia tecnico-scientifica. Ma la direzione può essere condivisa con altre istituzioni come nel caso di una rete di musei. Può essere un incarico o una delega (non esclusiva) che viene affidata tra gli altri ad un funzionario dell'Amministrazione pubblica titolare del museo.

- *Conservazione e cura delle collezioni e del patrimonio museale*

Deve essere garantito il ricorso a professionalità qualificate per le attività di ordinamento e cura del patrimonio museale, per la inventariazione e catalogazione dei materiali, per le nuove acquisizioni, per l'allestimento, per la documentazione, lo studio e la ricerca. A seconda delle dimensioni del museo questa funzione può essere assolta insieme a quella di direzione oppure deve essere suddivisa tra più addetti.

- *Servizi educativi e didattici*

Nell'identità e nella vitalità della istituzione museo oggi la funzione didattico-educativa è da considerarsi un elemento essenziale. Anche questa funzione

può essere assolta, insieme alle due precedenti, da un'unica figura professionale oppure può essere attribuita a chi si occupa della conservazione e cura delle collezioni e del patrimonio museale. La direzione del museo è comunque responsabile dei servizi educativo-didattici ed esercita un controllo di qualità sui medesimi.

- *Sorveglianza e custodia*

È essenziale garantire la vigilanza e la custodia dei beni museali attraverso personale o altri sistemi. Progressivamente e tramite opportuni programmi di formazione si potranno ampliare le competenze del personale di sorveglianza estendendole ad ambiti legati all'accoglienza del pubblico, alle indagini sui visitatori e alla somministrazione di questionari, alla sicurezza delle opere, sia quelle esposte che quelle conservate nei depositi.

È compito degli enti proprietari di provvedere alle esigenze di formazione e aggiornamento professionale del personale, favorendo quindi la partecipazione alle iniziative di qualificazione e specializzazione.

GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI E DEL PATRIMONIO MUSEALE

Vengono fissate norme relative ai seguenti aspetti:

- Conservazione e restauro comprendenti esposizione e movimentazione
 - Prevenzione: messa in sicurezza degli oggetti esposti e di quelli conservati nei depositi;
 - Prevenzione dell'ambiente adibito sia ad esposizione che a deposito;
 - Ambienti confinati: le vetrine;
 - Movimentazione;
 - Manutenzione e restauro;
 - Documentazione.
- Registrazione e documentazione finalizzata alla conoscenza del patrimonio
 - Incremento e inalienabilità;
 - Registrazione e documentazione;
 - Politiche di ricerca e studio.

RAPPORTI DEL MUSEO CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

- Orario di apertura e rilevazione dei visitatori

Il numero di ore settimanali di apertura deve essere definito in base alle dimensioni e alla rilevanza del museo.

Va comunque garantita l'apertura al pubblico per almeno 24 ore settimanali, compreso o il sabato o la domenica. L'apertura su richiesta (garantita 24 ore settimanali) è da considerarsi valida, così come, in casi particolari, l'apertura a

carattere stagionale.

Gli orari di apertura vanno comunicati in modo chiaro all'esterno del museo e, possibilmente, presso gli Uffici per il Turismo, sulla stampa locale e sul web, anche in più lingue.

È necessario che il museo si doti di un sistema oggettivo di quantificazione delle presenze. Va perciò previsto un sistema di rilevamento dei visitatori che può consistere nel numero di biglietti staccati, nel caso di ingresso a pagamento, oppure in altra soluzione, ma con garanzia di attendibilità dei dati.

Come strumento di comunicazione del pubblico con il museo si raccomanda l'utilizzo di un "registro delle osservazioni dei visitatori", in cui potranno essere raccolte critiche, suggerimenti, apprezzamenti e richieste di entrare nell'indirizzo per essere informati delle attività del museo.

- Carta dei servizi

È opportuno che il museo sia dotato della carta dei servizi. La sua elaborazione deve essere preceduta da una attenta analisi del contesto e della domanda dell'utenza, da una sempre più efficace definizione del modello organizzativo adottato dal museo anche ai fini della razionalizzazione delle risorse e dall'individuazione dei diversi servizi e delle condizioni di erogazione e fruizione degli stessi.

Per ogni servizio è opportuno esplicitare gli strumenti che verranno utilizzati per valutarne l'efficienza e l'efficacia.

La carta dei servizi va esposta al pubblico.

- Informazioni e segnaletica esterna ed interna

È necessario segnalare in modo chiaro e leggibile anche a distanza il nome completo del museo e indicare i suoi orari di apertura all'esterno dell'edificio che lo ospita.

All'ingresso del museo è necessario collocare un punto informativo nel quale sia possibile reperire materiale riguardante il museo stesso, gli altri musei, le iniziative culturali del territorio e i musei affini per tipologia delle raccolte.

È importante fornire al pubblico alcune informazioni che lo orientino nel corso della visita. All'interno del museo devono perciò essere disponibili (a titolo gratuito) alcuni strumenti essenziali di informazione e servizi di orientamento, ad esempio:

- pianta affissa all'ingresso o in distribuzione come stampato, con la numerazione o denominazione delle sale;
- indicazione evidente dei percorsi in ogni ambiente;
- segnalazione dei servizi (ascensori, bagni, ecc.).

- Sussidi alla visita

Ciascuna opera o unità esposta deve essere corredata da informazioni essenziali per la sua identificazione (didascalia).

È necessario che il museo disponga di strumenti informativi relativamente al

proprio patrimonio, quali il catalogo e/o una guida breve, ma anche opuscoli illustrativi.

I pannelli informativi vengono raccomandati come forme particolarmente utili di sussidi alla visita del museo. Analogamente si consiglia l'organizzazione di visite guidate.

Si raccomanda la presenza di una biblioteca dove raccogliere sia la produzione relativa al museo e al proprio patrimonio, sia quella acquisita per dono, scambio o acquisto e inerente altri argomenti. L'accesso alla biblioteca, alla fototeca o al centro di documentazione afferente un museo andrà garantito, almeno su richiesta. È molto importante anche che esista un archivio del museo e che sia organizzato e a disposizione per conservare e consultare la documentazione su tutte le diverse attività svolte.

Per quanto riguarda i servizi accessori (bookshop, negozio, ecc.), molta attenzione andrà prestata alla qualità "culturale" dei prodotti, sia pubblicazioni che oggettistica, offerti nei punti vendita dei musei.

- Didattica

Per l'espletamento delle attività didattiche è auspicabile la presenza di spazi adeguati all'interno del museo (aule didattiche, laboratori, ecc.).

Per quanto riguarda l'attività educativo-didattica al museo viene richiesto di predisporre un piano annuale che consideri:

- a quale pubblico si rivolge (famiglie, adulti, bambini e adolescenti, scuole e istituti di formazione, specialisti della materia, professionisti, associazioni culturali e di categoria, minoranze etniche, utenza disagiata, ecc.);
- con quali iniziative (conferenze, laboratori tecnici e atelier di animazione, visite guidate, corsi di formazione/aggiornamento, produzione di materiale audiovisivo e cartaceo, ecc.);
- con quali risorse;
- con modalità che privilegiano l'apprendimento formale (all'interno di percorsi strutturati) o informale (rivolto a singoli individui).

RAPPORTI CON IL TERRITORIO

L'assunzione di responsabilità estese al territorio costituisce una scelta che gli enti proprietari devono vagliare attentamente e rispetto alla quale devono assicurarsi una delega esplicita da parte delle autorità cui la tutela è affidata, in primo luogo le Soprintendenze statali, ma anche la Regione, per le competenze concorrenti che ad essa afferiscono in materia di catalogazione e di restauro.

Qualunque sia il ruolo che vuole ricoprire, sia che voglia candidarsi come presidio territoriale di tutela, sia che limiti le proprie attività a quelle più tradizionali di ricerca e documentazione del patrimonio diffuso, è comunque auspicabile che nel momento in cui riflette sulla propria mission e identifica le pro-

prie finalità strategiche, un museo espliciti il proprio impegno nei confronti del territorio di riferimento.

È perciò necessario che lo statuto o il regolamento contengano anche una dichiarazione da parte del museo circa le proprie responsabilità e vocazioni in relazione al territorio di appartenenza.

2.1.3 Toscana

Sono quattro le linee di azione decise dalla Regione Toscana ²⁰ (stabilite con la deliberazione n.60 del 26 maggio 2004 del Consiglio regionale relativa ai Progetti di interesse regionale per il 2004) per sostenere l'applicazione dell'”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) e precisamente:

- 1) *Il quadro dello stato dei musei*
- 2) *Una cultura degli standard.*
- 3) *Le raccomandazioni*
- 4) *Il sostegno economico.*

La *prima azione* compiuta è stata quella di una ricognizione sullo stato dei musei toscani rispetto agli standard. La ricognizione si è svolta in due fasi. Inizialmente, si è elaborato un quadro dei musei sulla base dei dati posseduti, a

²⁰ Elenco delle principali fonti normative della Regione Toscana:

- L.R. n.89/1980 *Norme in materia di musei e di raccolte di Enti locali e di interesse locale. Delega delle funzioni amministrative agli Enti locali;*
- L.R. n.14/1995 *Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali;*
- L.R. n.85/1998 *Attribuzioni agli enti locali e disciplina delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di tutela della salute, servizi sociali, istruzione scolastica, formazione professionale, beni e attività culturali e spettacolo, conferiti alla Regione dal Decreto legislativo 31 marzo 1998 n.112;*
- L.R. n.50/1999 *Modificazioni alla L. R. 1.2.95 n.14 “Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali”;*
- 16.12.1999 *Accordo di programma quadro in materia di beni e attività culturali tra il Ministero per i Beni e le Attività culturali e la Regione Toscana;*
- DGR n.268/19.12.2000 *Approvazione Piano di indirizzo delle attività e dei beni culturali per gli anni 2001-2003;*
- DGR n.60 del 26 maggio 2004 *Progetti di interesse regionale per il 2004;*
- Delibera Regione Toscana n. 1021/2004, *Indicazioni operative per l'adeguamento dei musei e delle raccolte di ente locale e di interesse locale agli standard di funzionamento e sviluppo di cui al D. M. 10 Maggio 2001;*
- Delibera Regione Toscana n.1093/2004, *integrazione della delibera n. 1021/2004.*
- L.R. n.19/2005, *Norme sul sistema regionale dei beni culturali.*

Riferimento web: <http://www.cultura.toscana.it/musei/standard/index.shtml>.

seguito anche di precedenti indagini, dal settore musei e valorizzazione dei beni culturali della regione. Successivamente, i risultati di questa ricognizione sono stati inviati ai musei al fine di correggerli o integrarli in base all'evoluzione che hanno avuto.

Oggetto di questa verifica sono state le istituzioni di ente locale e di interesse locale che risultano essere complessivamente 466. Di esse 321 hanno risposto al questionario, che costituisce lo strumento predisposto per valutare la situazione esistente nei musei toscani con esplicito riguardo agli otto ambiti dell'”Atto di indirizzo”.

Circa la *seconda azione*, in considerazione dell'obiettivo di promuovere una cultura degli standard, come condizione permanente di autocontrollo del proprio operare e di chiarezza degli obiettivi da raggiungere progressivamente, sono attuati corsi di formazione, incontri di informazione e *visite sul campo* come occasioni di scambio di esperienze tra musei.

In merito alle *raccomandazioni (terza azione)*, la Regione Toscana ha approvato (con deliberazione della Giunta regionale dell'11 ottobre 2004, n. 1021, integrata dalla deliberazione della Giunta regionale del 2 novembre 2004, n. 1093) un documento che ha valenza di guida ragionata e cadenzata, in base ai criteri di priorità, all'applicazione degli standard. Il documento è stato elaborato insieme ai responsabili dei musei. Il documento serve anche da guida agli uffici regionali nella valutazione di progetti che potranno essere presentati dai musei.

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Delibera Regione Toscana n. 1021/2004, *Indicazioni operative per l'adeguamento dei musei e delle raccolte di ente locale e di interesse locale agli standard di funzionamento e sviluppo di cui al D. M. 10 Maggio 2001*, integrata con delibera Regione Toscana n.1093/2004.

In merito a tale delibera, riportiamo di seguito l'allegato in cui sono contenute le indicazioni operative della Regione Toscana relative ai diversi ambiti degli standard museali di cui al D. M. 10 Maggio 2001.

STATUS GIURIDICO

Esistenza di un atto istitutivo e adozione di uno statuto e/o regolamento.

In assenza dell'atto istitutivo, l'istituzione del museo può essere formalizzata anche all'interno delle norme statutarie e regolamentari adottate in conformità dell'ordinamento dell'ente.

I musei privi di statuto e/o regolamento devono impegnarsi ad adottarlo entro 12 mesi.

Contenuti dello statuto e/o del regolamento:

1. denominazione e sede del museo/raccolta

2. natura di organismo permanente e senza scopo di lucro
3. finalità e missione
4. possesso e disponibilità del patrimonio museale e/o delle collezioni
5. proprietà o disponibilità della sede
6. funzioni e compiti
7. forme di governo e di gestione
8. assetto finanziario e ordinamento contabile
9. personale
10. principi generali, criteri e modalità di gestione e cura del patrimonio museale e/o delle collezioni
11. principi generali e modalità di erogazione dei servizi al pubblico
12. modalità di raccolta dei dati sull'attività e la gestione del museo, a fini statistici e di programmazione
13. funzioni e compiti in riferimento al contesto territoriale, nonché nell'ambito di una eventuale organizzazione in forma associata

Si raccomanda l'adozione e la pubblicizzazione all'interno del museo della Carta dei Servizi, che deve contenere informazioni – desumibili dal regolamento e sulla base di un'attenta analisi del contesto e della domanda dell'utenza – sui seguenti aspetti: obiettivi culturali e sociali del museo; proprietà del museo; natura e contenuto delle collezioni; modalità e orari di apertura e condizioni di accesso; servizi offerti e condizioni di accesso; tariffe, forma di tutela dei diritti degli utenti.

ASSETTO FINANZIARIO

Per i musei privi di autonomia finanziaria si raccomanda l'adozione da parte degli enti proprietari di un documento programmatico annuale e della relazione a consuntivo.

Per i musei dotati di autonomia finanziaria: adozione del bilancio consuntivo e della relazione degli amministratori, nel rispetto della normativa vigente.

1. Nel caso di collezioni depositate o date in comodato, la loro disponibilità deve essere garantita da specifici atti formali, che ne assicurino la disponibilità per un lasso di tempo ragionevole.
2. Nel caso che la sede non sia di proprietà, la sua disponibilità deve essere garantita per un lasso di tempo ragionevole da specifici atti formali.

STRUTTURE DEL MUSEO

Adeguatezza dell'edificio e delle strutture rispetto a:

- a) patrimonio (conservazione, esposizione delle collezioni o, almeno, di una parte significativa delle collezioni, deposito ordinato e accessibile delle collezioni)
- b) pubblico (percorsi di visita, svolgimento di attività educative, di ricerca e

di studio)
c) personale.

Parametri per l'accertamento dell'adeguatezza:

- igiene e salubrità dei locali per operatori e visitatori
- presenza di condizioni microclimatiche idonee in relazione alle tipologie del patrimonio
- sistema di schermatura della luce naturale e sistema di luce artificiale in relazione alle tipologie del patrimonio
- controllo dei flussi dei visitatori

PERSONALE

Esistenza di un responsabile di direzione, professionalmente qualificato e formalmente nominato.

Per i musei privi di responsabile di direzione, impegno a nominarlo entro 12 mesi.

Si raccomanda di garantire in modo adeguato e continuativo le funzioni di:

- direzione
- conservazione e cura del patrimonio museale e/o delle collezioni
- educazione, didattica e comunicazione
- gestione della sicurezza
- sorveglianza e accoglienza.

Nel caso in cui gli enti locali, che gestiscono il museo singolarmente o in forma associata, non dispongano di personale idoneo alla cura di uno o più musei di loro competenza e non possano assumere personale a tale scopo, potranno ricorrere ad incarichi esterni anche a tempo parziale. *Incarichi congiunti anche a tempo parziale possono essere conferiti dai musei di interesse locale* ²¹. Si raccomanda di dare rilievo, nella selezione del candidato, al curriculum. Si raccomanda altresì di garantire, in modo chiaro, l'autonomia della direzione scientifica e al, contempo, di far sì che siano ben definite le responsabilità rispetto alla tutela, alla conservazione e alla sicurezza nel museo.

SICUREZZA

Adeguamento alle norme sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario, del superamento delle barriere architettoniche. Dotazioni dei sistemi di sicurezza anti-incendio e anti-intrusione, adeguatamente mantenuti e collocati rispetto alle opere.

La garanzia dell'adeguamento alle norme è data dalle relative certificazioni e collaudi (perizia statica, documento di valutazione del rischio e piano di emergenza, certificato di prevenzione incendi, etc.).

²¹ Testo integrato con Delibera regionale 1093/2004.

GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

Presenza di un registro di ingresso e compilazione di schede di inventariazione delle opere esposte e in deposito.

Impegno ad adottare un programma di completamento dell'inventariazione del patrimonio entro 12 mesi.

Si raccomanda:

- di adottare piani annuali di sviluppo della precatalogazione e catalogazione secondo la standard catalografici elaborati dall'ICCD, in collaborazione con le Soprintendenze e gli uffici regionali competenti
- di affidare la compilazione di tali schede a personale dotato di titoli professionali specifici in relazione ai beni oggetto di catalogazione
- di procedere all'informatizzazione di tali schede sulla base di un sistema informatico unitario.

Per alcune tipologie di materiali, come i beni archeologici e naturalistici, e in casi di nuclei contenenti per la gran parte esemplari con le stesse caratteristiche, si suggerisce la documentazione fotografica degli insiemi e delle "eccezioni".

E' opportuno regolamentare – rendendolo noto nella Carta dei Servizi - l'accesso alla documentazione catalografica.

Stesura di programmi annuali e pluriennali di sviluppo della ricerca scientifica (studi, indagini, scavi), anche in collaborazione con altri musei, Università e istituzioni culturali, curandone la divulgazione.

Si raccomanda la presenza, eventualmente in una logica di sistema, di una biblioteca dove conservare e rendere fruibile la produzione relativa al museo e al proprio patrimonio

RAPPORTI CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

Garanzie delle condizioni di accesso al pubblico e fruibilità:

- definizione del numero di ore settimanali di apertura in base alle dimensioni e alla rilevanza del museo e preceduta da un'attenta analisi e conoscenza del bacino di utenza 3
- comunicazione all'esterno del museo e, possibilmente presso gli uffici del turismo, sulla stampa locale e sul web, anche in più lingue, degli orari di apertura
- dotazione di un sistema oggettivo di quantificazione delle presenze. Si raccomanda inoltre l'utilizzo di un "registro delle osservazioni dei visitatori"

Garanzia di dotazioni fisse e di servizi essenziali:

- segnaletica esterna
- presenza di un punto di informazione all'ingresso del museo

- apparati didascalici per la identificazione delle opere
- presenza di strumenti essenziali di informazione e di orientamento alla visita: pianta, percorsi di visita, segnalazione dei servizi (bagni, ascensori, etc). Si raccomandano sussidi alla visita programmati a cura della direzione quali pannelli informativi, schede mobili, guide brevi, catalogo scientifico, audioguide, visite guidate. Si consiglia di elaborare alcuni testi esplicativi in lingua inglese.

Garanzia dell'organizzazione di attività educative e culturali coerenti con la missione del museo, e dotazioni dei relativi spazi (aule per lezioni, laboratori, sale proiezioni, sale conferenze, etc.), eventualmente in condivisione con altri musei o istituzioni.

Infine, in merito alla *quarta azione (sostegno economico)*, la Regione Toscana si impegna a sostenere, anche economicamente, progetti di adeguamento agli standard in base a una scala di priorità desunte dalla ricognizione.

A questo proposito, si rileva la pubblicazione del bando a sostegno dei progetti museali (standard e attività educative) approvato con Decreto n. 1276 del 3 marzo 2005 e pubblicato sul BURT n. 14 del 6 aprile 2005.

2.2 La situazione in altre regioni

2.2.1 Abruzzo

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Legge Regionale n. 44 del 18/06/1992, *Norme in materia di Musei di Enti locali o di interesse locale*²².

OBIETTIVI

La Regione, in concorso con gli Enti locali, favorisce lo sviluppo dei musei e ne incentiva le funzioni al fine:

- a) della conservazione e valorizzazione dei beni museali presenti nel territorio regionale;
- b) dell'incremento degli studi e della ricerca;
- c) dell'incremento del turismo culturale.

ASPETTI RILEVANTI

- Classificazione delle istituzioni museali

I musei di Enti locali o di interesse locale, a seconda della natura e dell'entità delle loro collezioni, dell'attività svolta, dei riferimenti al territorio al cui servizio sono posti, vengono classificati nelle seguenti categorie;

- 1) musei di rilevante interesse regionale;
- 2) musei di interesse territoriale e musei medi;
- 3) musei di interesse locale e musei minori;
- 4) centri di documentazione.

Rientrano rispettivamente nelle categorie sopra indicate:

- 1) i musei che illustrano aspetti particolarmente qualificanti della cultura regionale, che abbiano una superficie espositiva non inferiore ai mq 300, oltre agli annessi servizi di biblioteca specialistica, archivio e fototeca, magazzini di deposito: l'organico relativo dovrà prevedere un direttore, un funzionario amministrativo e personale qualitativamente e quantitativamente idoneo e sufficiente ad assolvere alle funzioni di sorveglianza e didattica;

²² Elenco delle principali fonti normative della Regione Abruzzo:

- L.R. 44/1992 *Norme in materia di Musei di Enti locali o di interesse locale*;
- L.R. 66/1994 *Intervento straordinario in favore dei musei abruzzesi*;
- L.R.11/1999, *Attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n.112: individuazione delle funzioni amministrative che richiedono l'unitario esercizio a livello regionale e conferimento di funzioni e compiti amministrativi agli enti locali e alle autonomie funzionali*;
- L.R.61/1999 *Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali e organizzazione in sistema dei musei locali*.

- 2) - i musei che illustrano adeguatamente aspetti della cultura, propria di ambiti geografici omogenei per storia e tradizioni;
- i musei che dispongono di una superficie espositiva minima di 400 mq, archivio e fototeca, magazzini di deposito, nonché organici che prevedono le stesse figure professionali di cui al n. 1;
- 3) i musei di interesse strettamente municipale o che, comunque, non abbiano i requisiti di cui ai numeri precedenti: debbono prevedere, in ogni caso, la figura di un responsabile ed adeguato personale di sorveglianza;
- 4) i depositi ordinati di beni museali, inventariati e custoditi in ambienti in uso dell'Ente locale, in cui sia garantita la sicurezza e la buona conservazione, e che, pur non avendo l'obbligo dell'apertura al pubblico, l'assicurino almeno su richiesta motivata.

I musei hanno il compito di:

- a) garantire la conservazione e l'incremento delle proprie collezioni;
- b) curare l'inventario, la catalogazione, l'ordinamento e il restauro delle proprie raccolte;
- c) assicurare la fruizione pubblica dei materiali;
- d) agire in coordinamento ed in cooperazione con gli altri musei degli Enti locali, con i musei statali, universitari, di fondazioni, di enti, di associazioni o di privati, presenti sul territorio regionale;
- e) favorire la partecipazione dei cittadini, anche tramite la collaborazione di associazioni ed enti per seguenti identiche finalità;
- f) cercare, anche tramite la Regione e gli Enti locali, forme di collaborazione con musei e istituti operanti in ambito nazionale ed internazionale, con particolare riferimento ai paesi europei;
- g) disciplinare la propria attività, entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, con apposito regolamento, redatto in conformità delle direttive approvate dalla Giunta regionale e sentito il Comitato tecnico-scientifico.

I musei di rilevante interesse regionale, i musei medi e quelli di interesse territoriale sviluppano una azione tesa a:

- 1) programmare ed adottare iniziative di ricerca scientifica che contribuiscano alla conoscenza del patrimonio culturale, anche attraverso collaborazioni esterne;
- 2) realizzare attività didattiche, collaborando in particolare con le strutture scolastiche;
- 3) promuovere l'informazione, il dibattito e la conoscenza, anche attraverso proprie pubblicazioni.

2.2.2 Liguria

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Deliberazione Consiglio regionale 9 ottobre 2001 - n.52: *Programma pluriennale 2001-2003 per i musei di enti locali o di interesse locale e per la catalogazione dei beni culturali e ambientali ai sensi della legge regionale 22 aprile 1980 n. 21*²³.

OBIETTIVO

Assicurare, in primo luogo, la conoscenza, la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale ligure; attivare a beneficio delle comunità locali servizi culturali indispensabili e, quindi, organizzare i musei locali, singolarmente e nel loro insieme, affinché divengano strumenti tecnici realmente idonei alla conservazione e gestione dei beni culturali in raccolta e alla loro valorizzazione in rapporto con l'intero territorio.

ASPETTI RILEVANTI

- In base alle sue competenze in materia di indirizzo e coordinamento la Regione ha predisposto e inviato a tutte le esistenti realtà museali del proprio territorio una *scheda di rilevamento* ai fini di giungere a dati amministrativi, gestionali e patrimoniali realmente omogenei e raffrontabili.

I dati raccolti hanno consentito una conoscenza significativa ed approfondita delle realtà museali, fornendo informazioni che vanno dalla presenza o meno di un regolamento e di un direttore o conservatore del museo, alla consistenza delle raccolte, al numero di visitatori, all'attività scientifica a quella didattica, alle caratteristiche dell'edificio, ai supporti ed impianti disponibili.

- Sulla base di queste risultanze è stata fatta una prima distinzione tra le realtà che realmente erogano un effettivo servizio di museo e quelle che ne svolgono solo una parte.

²³ Elenco delle principali fonti normative della Regione Liguria:

- L.R. 25/1973 *Disciplina e attribuzione agli organi regionali delle funzioni amministrative statali trasferite alla Regione Liguria in materia di musei...*
- L.R. 21/ 1980 *Norme per la catalogazione e l'uso dei beni culturali e ambientali e in materia di musei di enti locali o di interesse locale*
- L.R. 32/1981 *Interventi a sostegno di servizi culturali integrati*
- L.R.33/1997 Disposizioni attuative della legge 31 gennaio 1994 n.97 (Nuove disposizioni per le zone montane);
- D.G.R. 9 ottobre 2001 - n.52: *Programma pluriennale 2001-2003 per i musei di enti locali o di interesse locale e per la catalogazione dei beni culturali e ambientali ai sensi della legge regionale 22 aprile 1980 n. 21.*

Queste ultime sono state definite “**raccolte**” per distinguerle dai **musei** e comprendono sia le raccolte vere e proprie (se la loro consistenza è eterogenea e non sono ascrivibili a un'unica persona) che le collezioni (se consistono di un insieme di oggetti di varia natura, provenienza e periodo, raccolti in prevalenza da un privato o da una famiglia e donate a enti pubblici).

- I **requisiti minimi**, accertati in base alle situazioni esistenti nel corso di validità del precedente programma pluriennale, affinché un soggetto culturale potesse essere definito "museo" sono i seguenti :
 1. presenza di un regolamento che esprima in modo compiuto:
 - le finalità del museo
 - le forme di gestione
 - la struttura finanziaria e la gestione contabile
 - la dotazione di personale
 - l'assetto patrimoniale
 - la disciplina delle acquisizioni
 - la disciplina delle donazioni
 - la disciplina dei prestiti
 - i principi generali cui si ispira l'erogazione di servizi al pubblico
 2. presenza di un responsabile con la qualifica di direttore o conservatore;
 3. regolare apertura al pubblico;
 4. congruenti condizioni di conservazione;
 5. catalogazione delle opere esposte ed inventario delle opere in deposito;
 6. esistenza di un percorso espositivo.
- La scheda di rilevamento è stata inviata a 160 realtà individuate, ma solo 147 soggetti hanno risposto.

I risultati. Partendo dalla documentazione disponibile si è constatato che solo il 30% dei soggetti ha un regolamento, inoltre si è constatato che tali regolamenti sono tendenzialmente molto vecchi, alcuni datati intorno al 1930-40 e quindi non contemplan le funzioni che le realtà museali moderne dovrebbero garantire.

L'80% dei soggetti ha affermato di avere un inventario delle opere, ma solo la metà di loro indica di averlo compiuto sul totale delle opere.

Solo il 52% dei soggetti dice di possedere una catalogazione delle opere esposte, ma anche in questo caso si è appurato che alcune catalogazioni sono di scarsa scientificità, in quanto non supportate dalle schede ICCD e quindi sono sostanzialmente riconducibili al mero intervento di inventariazione.

Spesso la problematicità del rapporto con l'utenza è generata proprio dalle modalità di apertura dei musei. I soggetti che hanno risposto risultano aperti al pubblico, seppure con un orario molto limitato (almeno due giorni settimanali) per una percentuale del 60%. Poi c'è un 14% che è aperto su richiesta o su appuntamento ed un 3% che consente solo l'accesso riservato ad alcune categorie di fruitori. Il 13% dei soggetti che hanno risposto è temporaneamente chiuso, specie per riallestimento.

Il problema del prezzo di accesso ai musei è sempre stato di attualità. Ebbene: il 56% dei soggetti che hanno risposto non prevede tassa di ingresso.

Solo il 38% dei musei che hanno inviato le schede ha un direttore, effettivo o onorario, mentre il 20% ha un conservatore ed il 26% ha un "responsabile" (che spesso è un impiegato comunale incaricato, fra l'altro, anche della gestione del locale museo). Infine il 16% dei soggetti ha un referente, intendendosi con questo termine niente di più di un recapito al quale rivolgersi.

Sulla base dei dati acquisiti e delle successive valutazioni (dovute alla conoscenza diretta, da parte degli uffici regionali, della totalità dei casi) sono stati classificati "musei", sulla base delle schede allegate alle domande pervenute, 45 soggetti; sono invece stati classificati come "raccolte" 81 soggetti.

2.2.3 Marche

IL CONCETTO DI STANDARD DI QUALITÀ DEI MUSEI NELLA LEGISLAZIONE DELLA REGIONE MARCHE

Nel piano di settore triennale della Regione Marche per la cultura, l'unico riferimento esplicito al termine standard compare a p. 95 nella misura 1.3 e sottomis. 1.3.2 sul "sostegno alle associazioni museali d'area" laddove si afferma che il sistema museale non è una struttura o un istituto ma una pura condivisione di fatto, che sussiste in quanto i musei aderenti siano tutti adeguati ai medesimi standard di dotazioni e prestazioni ritenuti minimi indispensabili. Un riferimento agli standard è rintracciabile nella L.R.6/98 art. 2 (Museo diffuso) dove si afferma che il sistema del museo diffuso ha come obiettivo che siano assicurati almeno i livelli minimi qualitativi e quantitativi delle dotazioni e delle prestazioni occorrenti per la normale opera di tutela e di valorizzazione della generalità del patrimonio culturale e per la funzionalità, la qualità e la redditività dei servizi museali. Questo principio è ripreso nell'art. 5 della stessa legge (Attuazione degli interventi): in particolare al punto 4 si fa esplicito riferimento a un atto della Giunta regionale da emanare in merito al regolamento tipo per

l'organizzazione e il funzionamento dei musei locali²⁴.

Nonostante i riferimenti agli standard e a una politica culturale sui musei che in più punti evidenzia la presenza dell'autorizzazione scritta della Giunta regionale in merito ad alcuni interventi (vedi L.R. 6/98, art. 5 punto 4; art. 8), solo nel marzo 2001, grazie alla formalizzazione di un gruppo di lavoro da hoc composto da funzionari del Centro Beni Culturali e del Servizio Beni e Attività Culturali, è stato avviato il cammino della Regione Marche verso la definizione dei livelli minimi qualitativi e quantitativi per i musei marchigiani, quali condizioni per accedere al sistema del museo diffuso.

Più precisamente, il 12 marzo 2001 è stato istituito il suddetto gruppo di lavoro per elaborare gli elementi utili per la predisposizione degli standard museali ai sensi dell'art 3, comma 2 della L.R. 6/98 "Nuove norme in materia di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione del museo diffuso".

IL SISTEMA MUSEALE MARCHIGIANO: BREVE ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ ALLA LUCE DELL'INDAGINE ISTAT (2001)

PREMESSA METODOLOGICA

La Regione Marche presenta svariate tipologie di musei: alcuni che possono rientrare nella definizione di museo e degli standard previsti dal documento ministeriale, altri che possono essere definiti semplici raccolte anche di beni preziosi, ma non ordinati secondo un criterio espositivo. In generale è possibile affermare che si assiste a una certa disomogeneità tra museo e museo, che trae certamente origine dalla specificità che caratterizza ciascun istituto, dal valore delle collezioni etc. ma anche dalla presenza o meno di una gestione oculata e culturale del museo (specie se medio-piccolo) e in particolare dalla presenza o meno di un responsabile scientifico o dal direttore del museo, considerato

²⁴ Elenco delle principali fonti normative della Regione Marche:

- L.R.6/1983 *Norme per il funzionamento del Centro Regionale per i Beni Culturali*
- L.R. n.75/1997 *Disciplina degli atti e delle procedure di programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali.*
- L.R. 6/1998, artt.1,4,6 *Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso*"
- *Deliberazione del Consiglio Regionale n.272 dell'11.11.99 "Piano regionale per i beni e le attività culturali"* (Programma 1 "Organizzazione del patrimonio culturale in sistema del museo diffuso")
- D.G.R. 2740 del 20/11/2001 "*Documento Unico di Programmazione (DOC.U.P.)" Obiettivo 2 Marche (Italia) Anni 2002/2006, approvato con decisione della Commissione n. c(01)2790 del 16.10.01 – Adozione del Complemento di programmazione (C.d.P.) ai sensi dell'art.15 del Reg. (CE) n.1260/99 recante disposizioni generali sui Fondi strutturali.*

Riferimento web: www.cultura.marche.it.

all'unanimità uno dei requisiti fondamentali per la definizione della struttura come tale.

La lettura della realtà marchigiana è agevolata dalla recente indagine I-STAT, ora disponibile nella lettura integrale dei dati in forma aggregata, che può fornire una buona base di partenza per un'analisi complessiva del sistema museale marchigiano. La lettura critica dei dati realizzata di proposito nell'ambito dell'articolazione degli otto standard di qualità, consente di cogliere e eventualmente approfondire alcuni dati piuttosto che altri o meglio ancora, di contribuire alla redazione da parte della Regione Marche di indirizzi certi e mirati cui convogliare le azioni e i finanziamenti per il museo diffuso da parte delle Amministrazioni provinciali (L.R. 75/97).

Per il momento sono state avviate delle riflessioni in merito al processo di qualificazione del sistema museale marchigiano e all'applicazione concertata e modulata degli standard di qualità sulla base di una aggiornata e critica lettura dell'esistente, nei suoi lati positivi e nei principali punti di criticità. Solo prendendo coscienza infatti della realtà dei musei marchigiani e dello stato della loro gestione, in forma singola o associata, è possibile coinvolgere le strutture nell'ottica del miglioramento continuo e verso la conquista dello status effettivo di museo.

STANDARD N. 1 - PRESENZA DI STATUTO O REGOLAMENTO

La maggior parte delle strutture museali (80%) non presenta lo statuto o il regolamento, cioè la carta d'identità della struttura, dove l'ente proprietario deve dichiarare lo scopo del museo, la sua articolazione, la maniera di reperire fondi, le modalità di gestione, la ricchezza delle collezioni. La definizione di uno statuto/ regolamento tipo dovrà essere emanato al più presto dalla Regione Marche e ogni struttura, con particolare riferimento ai musei degli enti locali sui quali ricadono più direttamente le competenze della Regione, dovrà scegliere e articolare un modello di regolamento più consono alla propria storia, struttura e potenzialità anche economica, come momento fondante di fronte alla collettività di cui il museo è espressione permanente, della volontà di responsabilizzazione e di attuazione di una seria politica culturale di valorizzazione del museo.

In particolare nello statuto o regolamento dovrebbero emergere le attività primarie del museo distinte in maniera dettagliata: la lettura su base provinciale, ad esempio, dei dati ISTAT relativi alle funzioni (quelle che dovrebbero poi essere i processi chiave) svolte dai musei, fotografa una realtà estremamente statica delle strutture marchigiane. Basta guardare la percentuale altissima delle funzioni di conservazione e esposizione (il dato relativo alla valorizzazione è poco indicativo essendo questo termine comprensivo di varie attività; lo stesso vale per le politiche di ricerca e di studio che possono essere definite tali solo in

presenza di personale adibito ad esse e, in realtà, poco presente nei musei marchigiani).

STANDARD N. 2 - FONTI DI FINANZIAMENTO PER I MUSEI

Dall'indagine ISTAT emerge che il museo, agli occhi degli amministratori marchigiani, merita in meno della metà dei casi (42%) un capitolo di spesa autonomo, sulla base del fatto che comunque, nell'89% dei casi i musei non hanno un bilancio autonomo. Nel più ampio dibattito italiano degli standard di qualità per i musei, in merito alla presenza di bilanci o di capitolo di spesa autonomi, si sta valutando di porre come obbligatorio, lasciando quindi a ogni proprietario di muoversi come crede, un documento di spesa che registri in maniera articolata le voci delle entrate e delle uscite e che abbia una programmazione almeno di respiro annuale se non biennale.

STANDARD N. 3 - STRUTTURE DEL MUSEO

La grande maggioranza dei musei marchigiani risulta proprietario della sede museale; una minima percentuale risulta in affitto (7%) o in comodato (8%).

Queste cifre corrispondono alle percentuali della titolarità dei musei marchigiani, in gran parte pubblici e collocati, per più del 50%, in edifici storici.

Il 79% dei musei si trova in un edificio di proprietà pubblica, che nel 90% dei casi risulta a sua volta di proprietà comunale; solo un 20% è ubicato in un edificio di proprietà privata, che nel 50% dei casi è di proprietà di enti ecclesiastici (nei casi di musei privati diocesani o parrocchiali) o di privati cittadini (titolari di musei di natura privata).

Questi dati confermano la doppia valenza delle potenzialità del patrimonio museale marchigiano: raccolte di eccezionale valore ubicate in contenitori di grande prestigio, collocati prevalentemente nei centri storici cittadini.

Il 56% dei musei marchigiani è ubicato infatti o in palazzi monumentali (27%) o in ex-strutture religiose (28%); il 5% dentro castelli; il 6% nella casa natale di personaggi cui è intitolato il museo (basti pensare al museo Spontini, alla Casa natale di Rossini o di Raffaello): il 73 % di questi edifici risulta vincolato. Anche per questo motivo le sedi storiche, essendo state negli anni sottoposte a interventi di restauro, risultano in buone condizioni nel 64% dei casi e ottime nel 25%.

Come accennato sopra, le sedi museali, essendo in gran parte di natura pubblica e vincolate, sono state sottoposte a interventi edilizi nel 55% dei casi con particolare riferimento a interventi di restauro (60%), di adattamento (30%) e di manutenzione straordinaria (33%). Va sottolineato che tra gli enti erogatori di finanziamento emerge il ruolo della Regione Marche che da sola ha finanziato il 52% degli interventi, seguita dagli enti locali (32%), dallo Stato (21%) e dall'Unione Europea (14%).

Questi dati vanno letti tenendo presente l'alta percentuale di musei ubicati in palazzi monumentali e in strutture religiose: nel 30% dei casi questi edifici presentano spazi esterni che costituiscono un ideale proseguimento dell'ordinamento museografico interno anche se non sempre vi si espongono beni museali (il caso più importante è quello dei lapidari nel 6% dei casi o gli scavi archeologici nel 13% dei casi).

STANDARD N. 4 - PERSONALE DEI MUSEI

Il personale

Basandosi sulle rilevazioni ISTAT, il Servizio Tecnico alla Cultura ha redatto il documento "I musei degli enti locali verso gli standard di qualità / Primo rapporto sullo stato della gestione e presenza del personale".

Dal documento è emersa l'esigenza di dotare le strutture museali degli enti locali, su cui ricade la competenza diretta della Regione, di figure specializzate nelle tipologie dei beni musealizzati (storico artistici, archeologici, demoantropologici etc.) per la loro adeguata valorizzazione e promozione, in perfetta linea con gli standard minimi di qualità dei musei contenuti negli indirizzi ministeriali. Il rapporto suddetto infatti, sulla scia dei risultati dell'indagine ISTAT, ha confermato il dato già emerso nel corso della precedente indagine promossa dalla Regione (1998/ 1999) in occasione della redazione del Piano di settore: la carenza di personale preparato che garantisca la progettualità necessaria per il passaggio del museo da raccolta di opere a museo aperto al pubblico, con ricadute immediate anche sull'efficienza della struttura (comprese le rendite economiche).

Sulla scorta dell'esigenza di specifiche professionalità individuate nel documento, la Regione Marche ha elaborato un progetto formativo di carattere teorico pratico che precede delle work experiences, della durata di dieci mesi, rivolte a laureati nelle discipline umanistiche e che, nella modulazione articolata e concertata con gli enti locali proprietari delle strutture ed ipotetici futuri datori di lavoro, rappresenta un'occasione per una seria ed adeguata occupazione nel settore.

La gestione dei servizi museali

Sul fronte della gestione dei servizi museali, il Servizio Tecnico alla Cultura ha redatto un elenco dettagliato in merito alla gestione esterna anche in forma associata, che registra attualmente nelle Marche la presenza di:

- sistemi museali provinciali costituiti ai sensi della L.R. 6/98: n. 2
- reti museali territoriali (in genere su base provinciale): n. 4
- reti museali tematiche/territoriali (comprese quelle archeologiche e ecclesiastiche): n. 3
- reti civiche di musei (con gestione interna o esterna): n. 5
- siti culturali: n. 1

Tra gli obiettivi da perseguire figura il coinvolgimento e la qualificazione del volontariato culturale come risorsa permanente per la gestione di alcuni servizi museali. Nonostante il dato dell'indagine ISTAT che registra come il 50% dei musei marchigiani sia dotato di personale volontario, in realtà i musei che hanno stipulato convenzioni permanenti con personale volontario formato nel settore culturale e museale sono abbastanza rari.

STANDARD N. 5 – SICUREZZA

Dall'indagine ISTAT emerge che:

- solo 152 musei su 216 che hanno risposto possiede un impianto antifurto;
- 130 su 216 sono dotati di sicurezza antincendio;
- 119 su 216 hanno uscite di sicurezza (e solo il 71% di questi ultimi è a norma di legge);
- solo 89 su 216 sono in regola con le strutture contro le barriere architettoniche (ma solo l'81% di questi è a norma di legge), in conseguenza soprattutto delle caratteristiche strutturali degli edifici dove sono ubicati i musei.

In merito a queste problematiche va avviata una riflessione da parte dell'ente Regione, essendo la questione della sicurezza nevralgica nella politica museale, nei confronti delle collezioni, del personale che vi lavora e del pubblico fruitore della struttura.

STANDARD N. 6 - GESTIONE DELLE COLLEZIONI

Conservazione

Dall'indagine ISTAT emerge un dato, a prima vista confortante, sull'illuminazione dei musei: 213 musei su 216 ritengono di avere un'illuminazione adeguata. E' possibile che questo dato non corrisponda a una cognizione esatta delle esigenze illuminotecniche che ogni struttura museale richiede e quindi dal reale stato dell'illuminazione delle strutture museali. Invece, il dato relativo al controllo termico non risulta soddisfacente: solo 46 musei lo praticano; basso è anche il dato sul controllo igrometrico, relativo a 28 musei su 216 .

Incremento delle collezioni

Il 91% dei musei marchigiani ha il possesso permanente delle opere con prevalenza di materiale archeologico e soprattutto di beni storico-scientifici. Dall'indagine risulta inoltre che i musei non perseguono costantemente una attiva politica di acquisti e di incremento delle collezioni: dove questo si verifica (44%); si tratta per lo più di donazioni o acquisizioni di opere di arte contemporanea.

Questo dato mette in evidenza due problemi: uno correlato alla inadeguatez-

za o assenza delle risorse finanziarie, l'altro legato alla mancanza, nella maggioranza dei musei marchigiani, di una direzione scientifica che sostenga e organizzi una politica di sviluppo culturale del museo o di una rete di musei.

Documentazione

Tra i dati va sottolineato quello relativo alla catalogazione: i più grandi musei civici delle Marche effettuano la catalogazione in base alle norme ministeriali (ICCD) con dati già inseriti nella banca dati regionale. In molti casi la presenza della catalogazione (cartacea e informatizzata) costituisce il supporto fondamentale per l'ordinamento e il riallestimento delle raccolte. In generale, è possibile affermare che un buon percorso di qualificazione è stato compiuto nel settore della catalogazione dei beni museali secondo gli standard ICCD e del restauro dei beni mobili, senza tuttavia generare una qualificazione generale dell'organizzazione museale nel suo insieme.

Politiche di ricerca e di studio

Va sottolineata in base ai dati ISTAT la generale carenza di una seria e progettuale politica di studio, ricerca, acquisizione e restauro dei beni: queste attività raggiungono percentuali ben al di sotto del 50%. Si registra inoltre la scarsa attenzione alle politiche della ricerca, documentazione e conservazione dei beni musealizzati. I dati infatti individuano che solo il 36% dei musei possiede una biblioteca; basse anche le percentuali relative alla presenza di una sala conferenze o sala studio (che coincide in gran parte dei casi con la biblioteca); bassissime quelle relative alla presenza di sale per laboratori didattici, per la fototeca, per laboratori di ricerca o restauro.

STANDARD N. 7 - SERVIZI AL PUBBLICO

L'affluenza nei musei marchigiani

In questi anni la promulgazione della L.R. 6/98 ha avuto alcuni meriti tra cui la presa di coscienza da parte delle amministrazioni comunali dell'importanza dei musei e la necessità di condividere la gestione di strutture museali in maniera coordinata, sfruttando economie di scala, per favorire e promuovere una maggiore affluenza di persone.

Tuttavia, dall'indagine ISTAT, si riscontra in meno della metà dei musei delle Marche (47%) un'affluenza tra i 700 e i 1700 visitatori annui. I dati del 2001 sono, per quel che riguarda i periodi estivi, più incoraggianti. Va comunque sottolineato che un'impennata nell'affluenza è registrabile dove risultano operative:

- una rete museale ;
- una politica di gestione del museo mirata;
- la realizzazione di mostre temporanee;
- una politica di valorizzazione anche turistica del territorio.

Questi risultati ribadiscono l'assoluta necessità di sviluppare azioni strategi-

che di marketing e di comunicazione mirata e pianificata.

Servizi per il pubblico nei musei delle Marche e sussidi alla visita

L'indagine ISTAT registra la presenza di servizi igienici (77%), di biglietteria (43%) che nella grande maggioranza dei casi coincide con i punti vendita-*bookshop* (32%) e con il punto informazioni (28%): piuttosto bassa è la presenza di guardaroba (6%).

I musei della regione, se confrontati con i musei statali italiani, risultano carenti di strutture per il pubblico; in realtà, va ribadito che, essendo collocati in strutture storiche, non sempre è possibile adattare locali alle esigenze di accoglienza promosse dalle più moderne politiche di sviluppo museale.

Risulta inoltre che più della metà (65%) dei musei marchigiani è priva del catalogo, cioè di una pubblicazione che raccolga la descrizione dei beni conservati con fotografie e schede critiche ad opera di specialisti. Dove questo si verifica, il catalogo risulta pubblicato nella tradizionale forma cartacea (96%) e solo in minima percentuale divulgato anche con forme multimediali.

Lo strumento più diffuso risulta essere il depliant illustrativo (58%), seguito da pubblicazioni sul o del museo (44% e 23%); buona anche la percentuale relativa alla vendita di cartoline e fotografie (49%).

Didattica museale

Queste iniziative si limitano, in prevalenza, alle attività di visite guidate, mentre l'attività di didattica svolta in modo sistematico viene praticata in misura molto bassa (con 11% di laboratori didattici e 10% di corsi didattici)²⁵.

2.2.4 Piemonte

La Regione ha avviato un processo di ricognizione dello stato dei musei regionali e di definizione delle priorità di adeguamento agli standard di qualità sin dal 2002, con il Censimento dei musei e dei beni culturali del Piemonte²⁶.

²⁵ Nel 2003 Il Servizio Tecnico alla Cultura ha promosso e coordinato un'indagine sulla didattica museale nelle Marche disponibile sul sito web www.cultura.marche.it.

²⁶ Elenco delle principali fonti normative della Regione Piemonte:

- L.R.37/1978 *Istituzione del Museo regionale di Scienze Naturali*;
- L.R.58/1978 *Promozione della tutela e dello sviluppo delle attività e dei beni culturali*;
- L.R.47/1981 *Modifica all'art.25 della legge regionale 19-12-1978 n.78 per lo sviluppo delle strutture culturali locali*;
- L.R.31/1995 *Istituzione di Ecomusei del Piemonte*;
- L.R.44/2000, *Disposizione normative per l'attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n.112. Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni e agli Enti locali, in attuazione del Capo I della 15 marzo 1997, n.59(modificata da l.r.5/2001 e l.r. 19/2001)*;
- 18 maggio 2001, *Accordo di programma quadro in materia di beni culturali del Piemonte*.

Riferimento web: http://www.fitzcarraldo.it/formaz/2005/standard_museali.htm. Ulteriori informazioni sono state tratte da intervista effettuata a Nicoletta Gazzeri, Fondazione Fitzcarraldo di

Al termine di questa indagine, che ha prodotto una massa notevole di dati, di stime e di informazioni circa i molteplici aspetti della vita dei musei, dalle dotazioni strutturali, finanziarie e di personale alle attività svolte, alle forme gestionali ecc., sono state costituite Commissioni incaricate di definire, tenendo conto degli ordini di grandezza emersi dal censimento, gli standard qualitativi da applicarsi sul territorio regionale per ciascuno degli ambiti definiti dall' "Atto di indirizzo" del 2001.

Il criterio seguito è stato quello di indicare, per ciascun ambito, gli adempimenti prescrittivi, distinguendo fra quelli ineludibili sin dalla data odierna e quelli da considerarsi come obiettivo, al termine di un processo da sostenere a livello pubblico.

La procedura da seguire per l'accreditamento dei musei è quella di un'autovalutazione, sulla base di schede di controllo messe a punto dalle Commissioni. L'articolazione delle schede deve, in linea generale, prevedere dei livelli di posizionamento a seconda del singolo parametro, in ragione della prossimità o meno al livello qualitativo auspicato (sul modello dei "range statements" britannici).

Non tutti i parametri sono considerati per la definizione di standard minimi ai fini dell'accreditamento, almeno in fase iniziale.

Ad oggi, hanno concluso il loro lavoro le commissioni incaricate degli standard per le Strutture e la Sicurezza, i Rapporti col pubblico e i Rapporti col territorio. Le restanti commissioni proseguiranno il loro lavoro che consentirà di giungere all'adozione con atto ufficiale dalla Regione Piemonte di tutti gli standard entro breve termine.

Con la definizione degli standard per i vari gli ambiti, si potrà procedere all'accreditamento dei musei.

2.2.5 Veneto

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Deliberazione Giunta regionale 18 settembre 2003 - n.2863: Applicazione sussidiaria nel Veneto del Decreto del Ministro per i Beni e le Attività Culturali del 10 maggio 2001 - *Atto di indirizzo sui criteri scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* ²⁷.

Torino.

²⁷ Elenco delle principali fonti normative della Regione Veneto:

- L.R.50/1984 *Norme in materia di musei, biblioteche, archivi di enti locali o di interesse;*
- L.R.6/1985 *Interventi per la realizzazione, l'ampliamento, il completamento e la sistemazione di centri di servizi culturali, biblioteche, teatri, musei e archivi;*
- L.R.6/1995 *Provvedimento generale di rifinanziamento e di modifica di leggi regionali per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (Legge Finanziaria 1995);*
- L.R.26/1995 *Istituzione del sistema regionale veneto dei musei etnografici;*

OBIETTIVO

Questo è individuato nell'applicazione sussidiaria nella situazione veneta dei requisiti individuati dall' "Atto di indirizzo" ministeriale sia per finalità di natura finanziaria che di miglioramento gestionale. Il conseguente processo di classificazione dei musei veneti verrà avviato avendo riguardo sia alla rilevanza degli istituti dai punti di vista organizzativo e del rapporto col territorio, sia a quantità e qualità delle erogazioni di servizi e delle attività svolte.

FASI DEL PROCESSO DI ADEGUAMENTO, SVILUPPO E MIGLIORAMENTO DEI MUSEI VENETI

1. Fase di adeguamento

- Indicazione degli standard minimi gestionali perché si dia luogo ad una corretta e universalmente riconoscibile definizione di "museo";
- Comunicazione tramite circolare a tutti i musei veneti del presente atto;
- Raccolta dell'adesione volontaria degli istituti che intendono aderire al processo di accoglimento del recepimento degli standard minimi entro sei mesi;
- Indicazione del recepimento degli standard minimi entro un periodo massimo di tre anni.

2. Fase di sviluppo

- Definizione di schede di autovalutazione per il riscontro dell'adeguamento agli standard minimi;
- Raccolta ed elaborazione dei dati emersi dalla analisi delle schede di autovalutazione;
- Revisione del processo classificatorio dei musei sulla base sia della rispondenza a oggettivi parametri di qualità gestionale sia della rilevanza del museo in ambito territoriale secondo i dati emersi dalle schede di autovalutazione;
- Verifica, sulla base dei dati raccolti, della possibilità di avviare azioni di concertazione tra Regione, Province, Comuni e Comunità montane allo

-
- L.R. 11/2001 *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi alle autonomie locali in attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n.112;*
 - DGR n.1231 del 17 maggio 2001, approvazione della Deliberazione del CR n.25 del 16.01.2001 *Piano interventi 2001 del settore musei. L.R.5.09.1984 n.50 "Norme in materia di musei, biblioteche, archivi di enti locali o di interesse locale";*
 - D.G.R. n.1301/31.05.2002, Allegato A: *L.R.50/1984 Norme in materia di musei, biblioteche, archivi di enti locali o di interesse. Proposta di piano di interventi per l'esercizio 2002 nel settore dei musei;*
 - D.G.R. 18 settembre 2003 - n.2863: *Applicazione sussidiaria nel Veneto del Decreto del Ministro per i Beni e le Attività Culturali del 10 maggio 2001 - Atto di indirizzo sui criteri scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.*

scopo di analizzare modi e contenuti per lo sviluppo e la promozione dei sistemi museali e delle reti museali;

- Attività formativa per il personale dei musei, delle amministrazioni pubbliche e degli enti proprietari e gestionali allo scopo di sviluppare la conoscenza dei processi di adeguamento agli standard minimi.

3. Fase di miglioramento

- Definizione delle modalità di classificazione dei musei;
- Individuazione di nuovi criteri di distribuzione dei contributi regionali sulla base della rispondenza alla classificazione e della presentazione di adeguati progetti attestanti il processo di miglioramento continuo.

La **fase di adeguamento** è coordinata direttamente dalla Direzione Regionale Cultura.

La **fase di sviluppo**, per la complessità delle metodiche richieste (in prima istanza, la definizione di schede di autovalutazione che consentano una compilazione oggettiva delle informazioni, l'assistenza ai compilatori e, infine, la elaborazione scientifica dei dati raccolti) deve necessariamente prevedere una operatività più articolata che coinvolga altri enti di ricerca e istituzionali e per la quale risulta opportuna una specifica disamina in sede di programmazione annuale in materia museale da parte della Giunta Regionale. E', pertanto, prevedibile, che essa si espliciti nel corso di due anni.

La **fase di miglioramento** rappresenta la sintesi delle due precedenti e costituisce il traguardo del processo di adeguamento agli standard minimi riconosciuti per dar luogo ad una corretta definizione di museo. I provvedimenti richiesti rientrano nella normale attività istruttoria della Direzione regionale Cultura e dei suoi competenti uffici. La specificità dei contenuti richiesti, tuttavia, raccomanda in tale fase di ricorrere sia al parere degli organi consultivi previsti dalla normativa vigente sia ai Gruppi di lavoro attivati allo scopo di perfezionare l'esito dell'azione di adeguamento, sviluppo e miglioramento intrapresa dalla Regione.

ASPETTI RILEVANTI

- *scheda di autovalutazione* per adesione alla fase di adeguamento agli standard museali, strutturata sugli 8 ambiti individuati nel Decreto del Ministro per i Beni e le Attività Culturali del 10 maggio 2001 - Atto di indirizzo sui criteri scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.

I requisiti minimi

STATUS GIURIDICO (AMBITO I)

- Adozione di uno statuto e/o di un regolamento (entrambi nel caso di: musei e centri direttivi di sistemi che sono dotati di personalità giuridica, musei istituiti nell'ambito di fondazioni o a gestione mista) che espliciti

in forma scritta gli impegni del museo in ordine alla propria missione culturale e alle funzioni afferenti gli otto ambiti.

- Esplicitazione dell'ente proprietario e dell'amministrazione responsabile del patrimonio mobile ed immobile.
- Esplicitazione del sistema delle responsabilità scientifiche e gestionali.
- Adozione di una carta dei servizi e/o di una carta dei diritti dell'utente.

ASSETTO FINANZIARIO (AMBITO II)

- Garanzia formale dell'ente proprietario di individuare nel proprio bilancio un costante flusso finanziario annuale (almeno triennale per i musei di nuova istituzione) per il funzionamento di base adeguato a dimensioni e funzioni del museo.
- Responsabilità del direttore nella destinazione ed impiego dei fondi.
- Adozione di documenti contabili dai quali siano enucleabili le voci di spesa e di entrata.
- Redazione di un piano annuale e pluriennale di attività.
- Redazione di un rapporto finale di consuntivo e di verifica.

STRUTTURE DEL MUSEO (AMBITO III)

Il museo deve disporre di spazi adeguati e attrezzati per:

- l'esposizione dei beni che costituiscono il patrimonio del museo, o almeno di una selezione significativa delle collezioni
- il deposito ordinato e accessibile delle collezioni
- lo svolgimento di attività didattiche e di esposizioni temporanee (commisurati, per consistenza, alla dimensione e alle caratteristiche del museo)
- l'attività di studio e di ricerca
- la movimentazione senza rischio dei beni suddetti
- l'attività lavorativa del personale interno

L'adeguatezza degli spazi deve rispondere all'accertamento dei seguenti parametri basilari:

- disponibilità di ambienti idonei alla conservazione e valorizzazione dei beni
- spazi controllati nel sistema di illuminazione naturale ed artificiale in relazione alla tipologia delle collezioni
- spazi idonei per condizioni microclimatiche (anche in presenza di un forte flusso di visitatori) in relazione alla tipologia delle collezioni
- ambienti salubri per operatori e visitatori

La disposizione, la consistenza delle attrezzature degli spazi strutturali essenziali, interni ed esterni, devono tenere conto delle diverse classi di esigenze connesse alle tre categorie dei destinatari - collezione, personale, pubblico - ai

fini di un progressivo miglioramento della qualità del servizio culturale offerto dal museo.

PERSONALE (AMBITO IV)

Direzione e Conservatoria di profilo scientifico responsabile della programmazione culturale e della gestione amministrativa.

Presenza di un conservatore con responsabilità di gestione scientifica per sistemi e reti museali (se il ruolo non è assolvibile da un direttore)

Assolvimento delle funzioni di gestione amministrativa.

Assolvimento delle funzioni di gestione della sicurezza.

Garanzia, oltre alla presenza del direttore, di figure professionali adeguatamente specializzate nelle seguenti competenze:

- Vigilanza e sorveglianza
- Accoglienza e assistenza
- Conservazione e gestione delle collezioni
- Didattica e comunicazione.

Individuazione delle tipologie di prestazione (tempo indeterminato, determinato, incarico esterno, volontario) per ciascuna figura professionale.

Personale adeguato per quantità e tipologia alle esigenze del museo, anche con ricorso a forme di collaborazione esterna e/o convenzioni con analoghe istituzioni.

SICUREZZA DEL MUSEO (AMBITO V)

Garanzia che l'edificio e le sue strutture siano adeguati alle funzioni cui sono adibiti in conformità alle proprie finalità ed attività e con riferimento alle esigenze del patrimonio museale, del pubblico, del personale.

Presenza di un Piano di valutazione del rischio (compreso il rischio specifico).

Presenza di un Piano di Gestione delle emergenze.

L'edificio deve risultare a norma sotto i seguenti profili:

- a) della sicurezza statica
- b) degli impianti tecnologici (elettrico e igienico-sanitari)
- c) delle dotazioni minime superfici/funzioni
- d) del superamento delle barriere architettoniche
- e) dei sistemi di sicurezza antincendio
- f) dei sistemi di allarme

Il soddisfacimento dei requisiti dovrà essere comprovato dalle seguenti certificazioni:

- a) perizia statica
- b) documento di valutazione del rischio e piano di emergenza
- c) dichiarazione di adeguamento
- d) certificato di prevenzione incendi

e) anti-intrusione e anti-effrazione (sistema di allarme).

GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI (AMBITO VI)

Esistenza delle collezioni.

- Atto ufficiale di istituzione del museo con dichiarazione, tra le finalità, della centralità delle collezioni, del loro studio e divulgazione, quindi l'assicurazione della inalienabilità delle stesse.
- Presenza di un regolamento.
- Presenza delle competenze scientifiche e professionali indispensabili per l'assolvimento delle funzioni istituzionali.
- Elenco dei beni in dotazione al museo.

Catalogazione dei beni in dotazione al museo.

- Elenco delle opere non soggette al prestito per motivi di conservazione/sicurezza ed indicazione delle eventuali norme di deroga.
- Apertura per un minimo di ore settimanali adeguato alla missione e alla rilevanza culturale del museo nel territorio, secondo la propria classificazione.
- Accesso alle collezioni da parte degli studiosi secondo chiare modalità.
- Presenza di apparati didascalici.
- Rilevazione dei parametri ambientali.
- Manutenzione e restauro a cura di addetti qualificati.

RAPPORTI DEL MUSEO CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI (AMBITO VII)

Garanzie delle condizioni di accesso al pubblico e fruibilità tramite:

- agevolazione della raggiungibilità del museo
- apertura adeguata alla missione e alla rilevanza culturale del museo nel territorio, secondo la propria classificazione
- individuazione e comunicazione delle modalità di accesso (diverse tipologie di tariffazione)
- presenza di un servizio di informazione e di biglietteria
- uso di icone per l'orientamento e la regolazione di divieti
- indicazione di assistenza a speciali categorie di utenti
- agevolazione di spazi di sosta, di riposo o di approfondimento.

Garanzia di dotazioni fisse e di servizi essenziali quali:

- segnaletica esterna visibile e in più lingue, se necessaria in rapporto alla missione
- apparati didascalici
- sussidi alla visita programmati a cura della direzione come pannelli, schede mobili, guide brevi, catalogo scientifico, audioguide, visite guidate a richiesta da adeguarsi all'allestimento del museo, alla tipologia delle

collezioni e alla caratteristica del pubblico.

Presenza e attivazione (tramite personale specializzato e regolamenti di accesso) di servizi speciali agli utenti quali:

- servizio educativo
- biblioteca
- fototeca
- depositi attrezzati.

Presenza di servizi accessori a pagamento assegnati all'esterno in concessione o, comunque, regolamentati da contratti di servizio e affidati a personale specializzato.

Attivazione di iniziative volte a promuovere il museo e le sue attività da determinarsi nell'ambito di una programmazione almeno annuale nei seguenti settori:

- visite a tema, conferenze, eventi culturali, mostre attinenti le collezioni
- contatti costanti con mezzi di comunicazione propri o esterni
- realizzazione di un sito web o garanzia di presenza in un portale di riferimento (sistema, amministrazione, tematico)
- iniziative di partenariato con altri musei o istituti culturali affini tramite accordi locali, nazionali o internazionali.

Analisi dell'affluenza del pubblico tramite raccolta costante (giornaliera, mensile, annuale) dei dati di frequenza.

Verifica del gradimento del pubblico tramite uso di questionari specifici.

RAPPORTI CON IL TERRITORIO (AMBITO VIII)

Specificazione nello statuto e nel regolamento delle funzioni territoriali del museo allo scopo di contribuire a far emergere i legami culturali che uniscono fra di loro gli elementi caratterizzanti il territorio di riferimento.

Adesione ai seguenti livelli di responsabilità territoriale e conseguente attuazione:

- Attività di ricerca e di studio nell'ambito di programmazioni e progetti comuni con altri enti
- Documentazione e informazione tramite archiviazione di dati, gestione di banche dati, attività editoriale
- Salvaguardia indiretta tramite la promozione e/o il coordinamento di iniziative di catalogazione e di azioni di monitoraggio dello stato di conservazione di beni culturali presenti nel territorio di riferimento
- Salvaguardia indiretta e pronto intervento tramite la messa a disposizione di depositi attrezzati per la conservazione temporanea di beni in precario stato di conservazione o in pericolo di danneggiamento o furto oppure di laboratori di restauro

- Gestione e valorizzazione del territorio tramite la partecipazione a progetti coinvolgenti più soggetti e sulla base di una programmazione sistematica e continuativa formalizzata da atti negoziali.

La situazione nel Veneto può sembrare piuttosto evoluta rispetto a quella di altre regioni italiane; tuttavia, il numero piuttosto limitato di risposte al questionario (28 su 130) da parte di istituzioni sensibili al processo di adeguamento agli standard mostra una realtà ancora immatura e, comunque, una situazione in fase di stallo.

PARTE II
I MUSEI DELLA CALABRIA:
UNA PROPOSTA DI RENDICONTAZIONE

CAPITOLO PRIMO
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO
(Barbara Sibilio)

1. Le radici storico-culturali
2. Il patrimonio culturale e ambientale della Regione
3. Il turismo culturale e l'economia calabrese
4. La domanda culturale
5. L'offerta culturale

1. Le radici storico-culturali

La Calabria, sotto il profilo culturale, è una regione molto ricca ed evoca immagini tanto forti quanto contrastanti: segni evidenti di “cultura” sono sparsi un po’ ovunque sul suo territorio.

Va considerato che fin dall’antichità più remota il Mediterraneo ha costituito il fulcro di due grandi correnti di traffico: quella che da sud-est verso nord-ovest collegava i paesi dell’area orientale dell’Europa meridionale ed il Medio Oriente all’Europa continentale e settentrionale, movendo dalle colonie greche dello Ionio, e quella che, da est verso ovest, allacciava l’Europa orientale al Mediterraneo occidentale, utilizzando i porti delle colonie fenicie della costa nord-africana e delle isole greche del Tirreno.

In epoca storica più prossima, l’Italia continuò a fungere da centro del «mare interno del Sud» in un’Europa sensibile al richiamo dell’Asia e contesa, specialmente dopo i grandi processi di separazione interna del Cristianesimo, fra l’Oriente che guardava a Costantinopoli e l’Occidente che guardava a Roma.

È dentro questo orizzonte di riferimento che va letto, nelle sue grandi linee, il destino storico del Mezzogiorno d’Italia ed, in particolare, della Calabria¹.

Limitandoci a ricordare solo alcuni eventi significativi, occorre far riferimento a quelli accaduti fra la metà dell’VIII secolo e la metà del VI secolo a.C. con lo sbarco dei Greci prima sulle coste della Sicilia e in seguito sui litorali del Mezzogiorno continentale cui viene dato il nome di Magna Grecia. La definitiva sconfitta subita da Taranto per mano dei Romani, nel 207 a.C., decretò il passaggio - ormai maturo nelle cose - delle colonie della Magna Grecia sotto l’autorità di Roma, che durò fino alla crisi ed al tramonto dell’Impero romano d’Occidente nel V secolo dopo Cristo.

Le invasioni barbariche, poi, proiettarono il Mezzogiorno nell’orbita bizantina, con un cuneo longobardo che, attraverso Benevento, si spinse fino a Salerno sul Tirreno.

La riunificazione del Meridione con la Sicilia avvenne per mano dei signori normanni della casa di Altavilla che, dopo aver proclamato il Regno di Sicilia nel 1130 e dopo aver cacciato gli Arabi dall’isola (1060-1090), riuscirono infine a stabilire il loro controllo su tutto il Mezzogiorno (1127-1130).

L’avvento dei Normanni stabilì una svolta decisiva, in quanto l’organizzazione delle regioni meridionali sotto uno stato unitario segnò l’introduzione del feudalesimo. Proprio mentre nell’Italia centro-settentrionale, da più tempo soggetta all’Impero, le strutture feudali si sfaldavano per lasciar posto ai Comuni, si instaurava nel Mezzogiorno il regime feudale. Da questo

¹ Per un approfondimento del tema si veda PAPAFAVA F. (a cura di) (1986), *Itinerari turistico-culturali del Mezzogiorno d’Italia*, Touring Club Italiano, Milano.

dualismo storico il Sud rimarrà marcato fino all'Unità d'Italia.

In ogni caso, per almeno 2000 anni il Mezzogiorno è stato al centro della vita del Mediterraneo, in quanto situato in una zona di intensi rapporti fra Nord e Sud, fra Est ed Ovest. Da questa posizione in un certo senso privilegiata deriva il vero valore di alcune regioni italiane, valore che è poi rispecchiato nella loro storia e da cui scaturisce la specificità del loro contributo al più generale quadro della civiltà dell'Occidente.

Certamente, le vicende della Calabria sono state segnate dal passaggio di culture che sono fuse col suo territorio.

La singolarità dei valori storici, aspetto di primaria importanza, non esaurisce il fascino di questa regione. Questi valori, infatti, affondano le radici nella natura, nelle risorse fisiche ed estetiche del suo paesaggio: è la complementarietà fra natura e storia che costituisce un *unicum*.

Da sempre un viaggio in Calabria è stato considerato come un'opportunità di forte impatto con elementi naturali, come il sole, il mare, la montagna, la vegetazione mediterranea e, nello stesso tempo, come occasione di penetrazione nel mondo della "cultura".

2. Il patrimonio culturale ed ambientale della Regione

Con riguardo allo scenario culturale del nostro Paese, la Calabria ha un ruolo importante per la forza delle sue grandi tradizioni e per le testimonianze ancora oggi presenti.

Questa regione è, infatti, ricca di beni storico-artistici e di reperti archeologici che testimoniano le sue vicende storiche e che connotano il suo tessuto culturale. Siamo di fronte ad un vasto ed eterogeneo patrimonio che è custodito in musei e siti archeologici, disseminati un po' in tutte le province.

In questa sede ci limitiamo a ricordare solo le espressioni più famose o di particolare rilievo, unicamente per segnalare che le popolazioni che nei secoli si sono susseguite hanno lasciato tracce visibili della loro civiltà e della loro arte.

Il quadro proposto, certamente riduttivo dell'effettiva ampiezza del patrimonio esistente, offre una visione immediata della sua eterogeneità di composizione spazio-temporale.

Numerosi sono gli scavi archeologici presenti in Calabria che rivelano l'urbanistica e l'architettura del mondo antico. In essi ed in vari musei sono custodite importanti sculture, opere in terracotta e in ceramica, lavorazioni dell'oro e coniazione delle monete; fra questi segnaliamo l'antiquarium di Locri e i musei archeologici di Cosenza, di Crotona, di Reggio Calabria e di Sibari.

In questa regione vi sono musei rilevanti non solo in ambito archeologico, ma anche artistico, storico e demo etno antropologico. Solo a titolo di esempio, ricordiamo quelli di Altomonte, Bivongi, Isola Capo Rizzato, Mileto, Nicotera, Palmi, Rossano e Tropea.

Diffusa è pure la presenza di alcune esperienze culturali diverse ed innovative, non riconducibili in modo immediato alla tradizionale concezione di arte e cultura, ma radicate sul territorio. In proposito si pensi al Museo della liquirizia a Rossano (CS), al Centro Studi Naturalistici del Pollino “il Nibbio” a Morano Calabro (CS), al Museo Laboratorio Santa Barbara a Mammola (RC), al Museo Laboratorio del Tessile a Soveria Mannelli (CZ), al Museo della biologia marina a Reggio Calabria, al Museo dell’emigrazione “G.B.Scalabrini” a Francavilla Angitola (VV).

L’arte bizantina è ampiamente presente sotto forma di architettura religiosa in tutta la regione: ne sono testimonianze eccellenti la Cattolica di Stilo, S. Filomena a S. Severina, S. Marco e S. Maria del Patir a Rossano; d’impronta normanna, invece, è la Cattedrale di Gerace, la più grande della Calabria.

Molti sono i castelli sparsi ovunque (99 in tutto): si tratta di un’espressione architettonica abbastanza diffusa del dominio dei Normanni e degli Aragonesi.

Altra opera di notevole rilevanza è la grande Certosa di Serra S. Bruno la cui edificazione fu avviata alla metà del secolo XVI.

Nei secoli XIV-XVI fu costruita la maggior parte delle 63 torri della Calabria (34 in provincia di Cosenza, 13 in provincia di Catanzaro e 16 in provincia di Reggio Calabria).

Questo richiamo a taluni beni che connotano il patrimonio culturale calabro, lungi dal voler offrire un suo quadro esaustivo, ha solo la finalità di far osservare la ricchezza di espressioni d’arte presenti in questa regione, frutto degli eventi storici che si sono succeduti in numerosi secoli.

Un elemento significativo è relativo alla distribuzione dei musei e dei siti archeologici sul territorio; infatti, un’elevata percentuale di essi è ubicata fuori dalle città: ciò significa che la realtà calabrese risponde alla logica del “museo diffuso”.

Come abbiamo già accennato, alla ricchezza del patrimonio artistico e culturale si affianca il fascino della natura. La Calabria è dotata di un variegato ambiente caratterizzato dal fatto che si passa con velocità da un paesaggio mediterraneo marittimo a orizzonti collinari che diventano quasi alpestri con tratti riccamente boschivi.

In questa regione sono diffusi gli ambienti mediterranei più autentici, cioè quelli connotati, a poca distanza, da commistione fra mare e montagna. È frequente osservare che gli aspri contrafforti dell’Appennino incombono sulla pittoresca costa. In questi tratti in pochi chilometri si sale dal mare a 1000 metri perché i pendii della montagna sono ripidissimi.

Spostandosi dal litorale verso l'interno, i panorami cambiano velocemente sia per l'altitudine, che incide ovviamente sul clima, sia per la configurazione morfologica del terreno. Naturalmente anche la natura muta da un'area all'altra, ciò fa sì che sul territorio della regione siano presenti numerosi esempi di flora e di fauna concentrati in particolari zone.

La profonda mutevolezza dei quadri ambientali della Calabria offre la possibilità al visitatore di seguire diversi itinerari, che consentono di esplorare paesaggi marini e montani.

Nel complesso, il patrimonio culturale e ambientale di questa regione è davvero ampio ed è una risorsa preziosa che va adeguatamente valorizzata. Siamo di fronte, dunque, ad un fattore di potenziale sviluppo competitivo in grado di innescare ed alimentare processi di crescita culturale, sociale ed economica.

3. Il turismo culturale e l'economia calabrese

La situazione economica della Calabria è nel complesso, ancora oggi, connotata da segni di difficoltà.

La base produttiva è debole: l'agricoltura contribuisce in misura inferiore ad un quarto al reddito complessivamente prodotto nella regione ed anche il settore secondario dà un apporto minimo; invece, il settore terziario ha avuto un certo sviluppo e nel 1998 ha prodotto il 76% del reddito calabrese².

La Calabria, benché possa contare su enormi possibilità capaci di attivare meccanismi di sviluppo (a titolo puramente indicativo ricordiamo l'ampio bacino di mano d'opera inutilizzata o sotto utilizzata, le numerose risorse della natura, della storia e, soprattutto, le loro caratteristiche di unicità che potrebbero favorire una valorizzazione della ricchezza accumulata in termini sia di nuovi sistemi di imprese e di nuovi lavori, sia di alimentazione dei flussi di turismo), appare come un'area restia alla modernizzazione ed alla crescita.

I finanziamenti che l'Unione Europea ha assegnato per sostenere il POR Calabria hanno proprio lo scopo di stimolare, incoraggiare e incentivare comportamenti pubblici e privati volti ad uno sviluppo socio-economico autonomo, incentrato sulla valorizzazione e sul potenziamento delle risorse locali: umane, materiali ed immateriali.

L'espansione registrata dal settore terziario dimostra che il patrimonio storico-artistico e quello ambientale hanno sempre costituito una leva importante per attivare, nel territorio regionale, il turismo e, di conseguenza, per sostenere

² Cfr. RUBINO F., MAZZOTTA R. (2005), *L'assegnazione dei finanziamenti comunitari alla Regione Calabria*, in Canaletti F., Massari G., Mulazzani M., Rubino F. (a cura di), "Programmi Operativi Regionali. Puglia, Calabria e Toscana a confronto", Adriatica ed., Bari, pagg. 260-262.

e sviluppare la sua economia.

Nell'ambito della programmazione regionale 2000-2006 un'importanza rilevante è stata assegnata alla valorizzazione delle risorse culturali con l'obiettivo globale di fornire opportunità imprenditoriali collegate al mondo della cultura, accrescendo così le qualità della vita dei cittadini ed il loro benessere sociale.

In particolare, la strategia del POR Calabria per la valorizzazione del patrimonio culturale regionale è sintetizzabile nei seguenti punti:

- “1) valorizzare le identità culturali regionali per costruire attorno ad esse processi autentici di sviluppo sociale ed economico;
- 2) conservare, restaurare e consolidare il patrimonio storico-artistico, archeologico e paesaggistico e quello edilizio civile, religioso e militare;
- 3) dotare la regione di risorse permanenti, quali strutture fisiche, tecniche e metodologie di intervento;
- 4) recuperare immobili dismessi, come gli edifici teatrali chiusi da anni o rendere a nuova destinazione il patrimonio architettonico esistente;
- 5) integrare l'offerta delle arti e dello spettacolo e della cultura creando centri polifunzionali del tutto assenti nella regione;
- 6) stimolare l'imprenditorialità privata per l'offerta di servizi, oggi ancora sottodimensionati”³.

Alla realizzazione di questi obiettivi sono stati destinati contributi comunitari e nazionali.

C'è dunque da auspicare che sia in corso un loro utilizzo efficiente ed efficace, capace di pervenire ai traguardi fissati.

4. La domanda culturale

In Calabria la consapevolezza dell'esistenza di elementi capaci di attrarre movimenti turistici è relativamente recente, nel senso che da pochi decenni sono progressivamente più evidenti i segni di iniziative volte a sollecitare una domanda turistica.

Effettivamente, questa regione, come altre del Mezzogiorno, stanno vivendo già da alcuni anni un buon periodo di sviluppo. I suoi visitatori sono attratti dalle sue molteplici valenze: sia da quelle connesse all'ambiente, soprattutto costiero, sia da quelle che scaturiscono dalle tradizioni locali, sia da quelle legate alle risorse culturali.

³ Cfr. RUBINO F., MAZZOTTA R. (2005), *Lo stato di attuazione finanziaria del POR Calabria*, in Canaletti F., Massari G., Mulazzani M., Rubino F. (a cura di), “Programmi Operativi Regionali. Puglia, Calabria e Toscana a confronto”, op. cit., pag. 296.

Concentrando l'attenzione sul flusso turistico mosso da quest'ultima motivazione, è possibile notare un suo progressivo aumento (Tav. 1).

Tav. 1 – Distribuzione dei visitatori rilevati nei musei e nei siti archeologici della Calabria

Tipologia	Numero Musei	2001	2002	2003
Statali	9	264.944	280.862	267.890
Altri Musei Pubblici	30	97.307	143.574	166.336
Religiosi	5	96.171	97.418	109.453
Privati	15	45.341	64.640	71.699
Totale Generale	59	503.763	586.494	615.378

Fonte: OSSERVATORIO DEL TURISMO DELLA REGIONE CALABRIA (2004), *Quarto Rapporto del Turismo in Calabria*, Cosenza, pag. 185.

I valori riportati indicano la numerosità dei visitatori in alcune strutture museali calabresi. Sono dati sottostimati perché relativi solo alle 59 unità che hanno aderito all'indagine condotta dall'Osservatorio del Turismo della Regione Calabria, rispetto all'universo di 113 unità. Da essi, comunque, si evincono alcune informazioni interessanti.

Si osserva che i visitatori, complessivamente in crescita, prediligono sempre i musei statali, ma in misura via via maggiore si recano anche nelle altre strutture museali.

La distribuzione delle visite è concentrata nei mesi primaverili ed estivi con punte più accentuate nei mesi di aprile-maggio e agosto⁴. Nel primo periodo il flusso proviene da gite organizzate (turismo scolastico) e da turismo di passaggio per la Sicilia; nel secondo periodo è chiaro il riferimento alle vacanze estive. Tutto ciò testimonia l'elevata stagionalità della domanda, fenomeno comune a tante regioni italiane, ma non per questo meno problematico.

⁴ In proposito si veda: OSSERVATORIO DEL TURISMO DELLA REGIONE CALABRIA, *Quarto Rapporto sul Turismo*, op. cit., pagg. 186-188.

5. L'offerta culturale

È certo che le potenzialità della Calabria sono considerevoli.

Limitandoci a considerare solo il patrimonio storico, artistico, archeologico e architettonico lo scenario che si prospetta è ampio.

Una sua sintetica visione è offerta dalla Tavola 2.

Tav. 2 – Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali in Calabria (2002)

Province	A pagamento	Gratuiti	Totale	Quota Regionale
Catanzaro		1	1	5,55%
Cosenza	1	4	5	27,78%
Crotone	1	2	3	16,67%
Reggio Calabria	2	5	7	38,89%
Vibo Valentia	1	1	2	11,11%
Calabria	5	13	18	100,00%

Fonte: OSSERVATORIO DEL TURISMO DELLA REGIONE CALABRIA, *Quarto Rapporto del Turismo in Calabria*, op. cit., pag. 179.

Anche se parziale, perché relativa alle sole unità statali, l'immagine che se ne ricava conferma le precedenti affermazioni. Si tratta di una presenza culturale importante (pari al 4,59% rispetto al valore nazionale)⁵. La distribuzione per provincia denota un'alta concentrazione a Reggio Calabria ed a Cosenza ed una bassa presenza a Catanzaro.

Se però si considerano anche le organizzazioni museali non statali la situazione muta come indica la Tavola 3. Infatti, diffuse sul territorio della regione vi sono numerose raccolte di oggetti storici e artistici che formano, in aggiunta a quelle statali, un insieme interessante per dimensione e composizione. Molte raccolte sono di recente costituzione e ciò dimostra l'attenzione rivolta alla conservazione e tutela di beni di interesse culturale. Tuttavia, queste realtà, anche se sicuramente meritevoli di attenzione ed apprezzabili da più punti di vista, non sempre sono dirette e organizzate in modo da sviluppare adeguatamente lo studio e la ricerca sul patrimonio custodito, da un lato, e da garantire una crescita della conoscenza dei loro visitatori, dall'altro.

⁵ Per un approfondimento si veda: OSSERVATORIO DEL TURISMO DELLA REGIONE CALABRIA, *Quarto Rapporto sul Turismo*, op. cit., pagg. 175-177.

Tav. 3 – Musei e Siti Archeologici in Calabria (2002)

Province	Totale	Valore %
Catanzaro	24	21,24%
Cosenza	38	33,63%
Crotone	11	9,73%
Reggio Calabria	22	19,47%
Vibo Valentia	18	15,93%
Calabria	113	100,00%

Fonte: OSSERVATORIO DEL TURISMO DELLA REGIONE CALABRIA, *Quarto Rapporto del Turismo in Calabria*, op. cit., pagg. 179-180.

Dalle informazioni disponibili – peraltro in forma aggregata e poco dettagliate in merito alle attività svolte dalle organizzazioni museali – sembra poter dedurre che è necessario, in alcuni casi, potenziare, in altri, addirittura avviare il processo rivolto alla “valorizzazione” del patrimonio culturale di cui le singole unità sono dotate.

Per non rischiare di formulare valutazioni che poggiano su considerazioni non controllabili e forse anche superficiali, abbiamo utilizzato i dati risultanti da un’indagine empirica che ha offerto una visione aggiornata e analitica della situazione esistente⁶.

Partendo da fonti disponibili⁷, è stata effettuata una ricerca sul campo che

⁶ L’indagine in oggetto è stata curata dalla Società Gentes Ricerche Studi Turismi s.a.s. in stretto coordinamento con il gruppo di studio che ha condotto la presente ricerca.

⁷ Ampia è la sitografia utilizzata per la costruzione della mappatura.

Cfr. <http://arte.tiscali.it/musei/calabria>, <http://digilander.libero.it/calabriatours>,
<http://utenti.lycos.it/megalehellas/musei.htm>, <http://www.archaeogate.it>,
<http://www.archeologia.beniculturali.it>, <http://www.archeologia.com>,
<http://www.archeologiaviva.it>, <http://www.arte.it>, <http://www.calabriamente.it>,
<http://www.calabrianetwork.com/html/musei.asp>, <http://www.calabriatours.org>,
<http://www.calabriaweb.com>, <http://www.datatravel.it>, <http://www.discoveritalia.it>,
<http://www.emmeti.it/Arte/Calabria>, <http://www.enit.it>, <http://www.esperia.it>,
<http://www.giroscopio.com/musei>, <http://www.homolaicus.com/arte/musei/calabria.htm>,
<http://www.internetmuseionline.it>, http://www.italyguide.com/Monument/calabria_in.htm,
<http://www.kaulon.it>, <http://www.kwart.kataweb.it>, <http://www.locrideonline.it/musei.htm>,
<http://www.madeincalabria.com/musei>, <http://www.magnagrecia.it>, <http://www.mmarte.it>,
<http://www.monasterace.it>, <http://www.musei.confartigianato.it>, <http://www.museionline.it>,
<http://www.museodellacalabria.com>, <http://www.osservatorioturisticocalabria.it>,
<http://www.provinciaproducecosenza.it>, <http://www.reggio-calabria.info/musei.html>,
http://www.regione.calabria.it/Beni_culturali, <http://www.regionibeniculturali.it>,
<http://www.residencedelsole.it/musei.htm>, <http://www.turismo.regione.calabria.it/>,

ha consentito di redigere una mappa delle realtà culturali presenti in ogni provincia della Calabria. Per ciascuna unità, oltre all'indirizzo, sono specificati: l'orario di apertura, l'ente proprietario, la tipologia (distinguendo fra archeologico, artistico, demo etno antropologico, storico, naturalistico, specializzato e architettonico) e le condizioni di ingresso (se gratuito oppure a pagamento). Inoltre, è indicata una breve descrizione delle collezioni custodite.

Le informazioni raccolte, aggiornate al 31/12/2004, sono riportate nella "Mappa del patrimonio culturale calabrese"⁸. Da essa si evince che risultano presenti n. 120 musei e raccolte museali e 15 beni architettonici di interesse storico-artistico.

Questo patrimonio è distribuito fra le province come illustrato in Tavola 4, nella quale è indicata anche la tipologia prevalente di ciascuna unità⁹.

Ogni provincia è ricca di espressioni del suo passato, diverse fra loro per natura. La lettura della Tavola 4 fornisce una chiara indicazione in questo senso: anzitutto, conferma l'esistenza di organizzazioni culturali appartenenti ad ambiti differenti fra cui prevalgono quello artistico, quello archeologico e quello demo etno antropologico; inoltre, segnala la diffusa presenza di 15 beni architettonici (chiese, castelli, fortezze) che costituiscono testimonianze evidenti della cultura e della storia di ogni località.

Questo vasto ed eterogeneo patrimonio è per lo più di proprietà pubblica, come si evince dalla Tavola 5.

Escludendo i beni architettonici, la Tavola 6 conferma che le tipologie di musei prevalenti sono sempre quella artistica (30,83%), quella archeologica (25%) e quella demo etno antropologica (24,17%).

Anche dalla Tavola 7 si ricava una conferma e cioè che la proprietà delle collezioni è con maggiore frequenza pubblica: più precisamente, è comunale nel 35,83% dei casi, statale nel 15,00% e provinciale nel 3,33%; i restanti musei appartengono a privati (29,17%) e ad enti ecclesiastici (14,17%).

<http://www.tuttoqui.it/reggiocalabria/musei.htm>,

<http://www.wel.it/Arte/Calabria/>,

<http://www.welcometoitalyonline.it/Arte/Calabria/>.

<http://www.virtualtourist.it/musei.php>,

<http://www.welcometoitaly.com/>,

⁸ La costruzione della "Mappa del patrimonio culturale calabrese" è stata curata dalla Società Gentes Ricerche Studi Turismi s.a.s.

⁹ Si segnala la presenza di 3 unità che dichiarano di svolgere attività di tipo architettonico/artistico (2) e architettonico/archeologico (1). Per semplificare il quadro di riferimento si è ritenuto opportuno farle confluire rispettivamente fra i musei artistici e fra quelli archeologici della provincia di appartenenza.

Tav. 4 – Distribuzione del patrimonio culturale calabrese per provincia e per tipologia (valori assoluti)

Provincia \ Tipologia	Non censito	Archeologico	Artistico	Demo etno antropologico	Naturalistico	Specializzato	Storico	Architettonico	Totale
Catanzaro		4	12	11	1	4	3	3	38
Cosenza	1	7	12	9	1	1		3	34
Crotone		5	3	1				4	13
Reggio Calabria	2	8	6	3	2	5		4	30
Vibo Valentia		6	4	5	1		3	1	20
Totale	3	30	37	29	5	10	6	15	135

Tav. 5 – Distribuzione del patrimonio culturale calabrese per provincia e per proprietà (valori assoluti)

Provincia \ Proprietà	Non censito	Soggetto privato	Ente ecclesiasitico	Comune	Provincia	Stato	Privato / pubblico	Totale
Catanzaro	2	12	9	10	2	3		38
Cosenza		4	7	16		7		34
Crotone		1	3	5	1	2	1	13
Reggio Calabria	1	13	4	7	1	4		30
Vibo Valentia	1	6	5	6		2		20
Totale	4	36	28	44	4	18	1	135

Tav. 6 – Distribuzione dei musei per provincia e per tipologia (valori assoluti e percentuali)

Provincia \ Tipologia	Non censito	Archeologico	Artistico	Demo etno antropologico	Naturalistico	Specializzato	Storico	Totale
Catanzaro		4	12	11	1	4	3	35
Cosenza	1	7	12	9	1	1		31
Crotone		5	3	1				9
Reggio Calabria	2	8	6	3	2	5		26
Vibo Valentia		6	4	5	1		3	19
<i>Valore assoluto</i>	3	30	37	29	5	10	6	120
<i>valore percentuale</i>	2,50%	25,00%	30,83%	24,17%	4,17%	8,33%	5,00%	100%

Tav. 7 – Distribuzione dei musei per provincia e per proprietà (valori assoluti e percentuali)

Provincia \ Proprietà	Non censito	Soggetto privato	Ente ecclesiastico	Comune	Provincia	Stato	Privato / pubblico	Totale
Catanzaro	1	12	7	10	2	3		38
Cosenza		4	4	16		7		34
Crotone			1	4	1	2	1	13
Reggio Calabria		13	1	7	1	4		30
Vibo Valentia	1	6	4	6		2		20
<i>valore assoluto</i>	2	35	17	43	4	18	1	135
<i>Valore percentuale</i>	1,67%	29,17%	14,17%	35,83%	3,33%	15,00%	0,83%	100%

È interessante incrociare l'ambito tipologico prevalente con la proprietà (Tav. 8). Si constata che, mentre i privati ed i comuni hanno la proprietà di varie tipologie di musei, le province possiedono solo musei artistici, lo Stato quelli archeologici ed artistici, gli enti ecclesiastici ne hanno alcuni artistici e storici.

Tav. 8 – Distribuzione dei musei per tipologia e per proprietà (valori assoluti)

Provincia \ Tipologia	Non censito	Archeologico	Artistico	Demo etno antropologico	Naturalistico	Specializzato	Storico	Totale
Non censito		1		1				2
Soggetto privato	1	2	6	12	3	9	2	35
Ente ecclesiastico			14				3	17
Comune	1	15	9	15	2	1		43
Provincia	1		3					4
Stato		12	5				1	18
Privato / pubblico				1				1
Totale	3	30	37	29	5	10	6	120

Osservando da un'altra ottica la distribuzione dei valori, si nota che la proprietà di certe tipologie di musei è concentrata nelle mani dei soggetti privati e dei comuni e, in pochi casi, degli enti ecclesiastici (ciò si verifica per i musei demo etno antropologici, naturalistici, specializzati, storici); invece, la proprietà di quelli archeologici e artistici è diffusa un po' fra tutte le categorie di soggetti pubblici e privati.

Un'altra informazione raccolta, relativa alle condizioni di ingresso, ci permette di distinguere le unità ad accesso gratuito da quelle a pagamento. Va premesso che 26 musei (pari al 21,67%) non hanno fornito questa indicazione; fra i restanti sono in genere più numerosi quelli ad accesso gratuito nell'ambito di quelli sia pubblici, sia privati (Tav. 9). Ciò significa che la forma giuridica non appare condizionante riguardo alla scelta di applicare o non tariffe di ingresso alla struttura.

Tav. 9 – Distribuzione dei musei per condizione di ingresso e per proprietà (valori assoluti e percentuali)

Proprietà Condizione di ingresso	Non censito	Soggetto privato	Ente ecclesiasitico	Comune	Provincia	Stato	Privato / pubblico	totale	valori percentuali
a pagamento		11	7	9		9		36	30,00%
Gratuito		20	3	25	3	6	1	58	48,33%
Non censito	2	4	7	9	1	3		26	21,67%
Totale	2	35	17	43	4	18	1	120	100%

Si giunge ad un'analogia considerazione incrociando la condizione di accesso con la tipologia del museo. Infatti, anche in questo caso si constata (Tav. 10) che prevalgono le unità ad ingresso gratuito quasi in tutte le categorie individuate.

Tav. 10 – Distribuzione dei musei per condizione di ingresso e per tipologia (valori assoluti e percentuali)

Tipologia Condizione di ingresso	Non censito	Archeologico	Artistico	Demo etno antropologico	Naturalistico	Specializzato	Storico	totale	valori percentuali
a pagamento		10	13	6	3	2	2	36	30,00%
Gratuito		12	17	18	1	7	3	58	48,33%
Non censito	3	8	7	5	1	1	1	26	21,67%
Totale	3	30	37	29	5	10	6	120	100%

Questi dati inducono a concludere che l'adozione di una strategia di ingresso libero oppure a pagamento non è influenzata né dalla natura della proprietà del museo, né dalla sua attività prevalente.

Infine, è opportuno soffermarsi sull'apertura al pubblico dei musei. Alla luce di condizioni adottabili, sono state individuate le seguenti classi:

- oltre 24 ore settimanali,
- meno di 24 ore settimanali,
- a richiesta,
- chiusura e/o in allestimento,
- apertura estiva.

Il limite di 24 ore settimanali è stato scelto in quanto intermedio a quello già utilizzato come parametro di distinzione fra musei e raccolte museali da alcune regioni italiane¹⁰.

L'elaborazione delle informazioni raccolte è stata piuttosto complessa perché la realtà è caratterizzata da situazioni molto differenti fra loro, difficilmente ripartibili fra le poche classi individuate.

Il criterio base adottato ha fatto riferimento all'orario di apertura praticato per l'arco di tempo più lungo nell'anno, tenuto conto che molti musei differenziano nei mesi le fasce orarie di accesso del pubblico. Dall'applicazione di questo criterio si ricava la Tavola 11 che mostra la distribuzione dei musei fra le suddette classi. Si notano un'alta percentuale di organizzazioni aperte con continuità e con orario prolungato (50,83%)¹¹, una numerosa presenza di quelle che aprono su richiesta del visitatore (26,67%)¹² ed una minore consistenza di quelle con apertura limitata (16,67%)¹³. A completamento del quadro, vanno considerate tre unità che sono temporaneamente chiuse o che non sono fruibili in quanto stanno allestendo l'esposizione delle collezioni ed una unità che dichiara di effettuare l'apertura solo da maggio a settembre con un orario superiore a 24 ore settimanali.

Per altro verso, dalla stessa Tavola si evince che gran parte dei musei archeologici (66,67%) hanno apertura superiore alle 24 ore settimanali; che anche quelli artistici effettuano per lo più apertura continuata e prolungata (54,05%), pur essendo presenti varie strutture che aprono su richiesta (29,73%); che quelli

¹⁰ In particolare, si veda quanto deliberato dalla Regione Emilia Romagna. Cfr. http://www.regione.emilia-romagna.it/web_gest/link/lkcul.htm. I parametri fissati da Lombardia e Liguria differiscono di poco.

¹¹ Va precisato che si tratta di unità che in genere sono fruibili dal pubblico tutto l'anno da lunedì a venerdì. Molte di esse fanno orari diversi in estate, aprendo, talvolta, anche il sabato e la domenica, mentre nelle altre stagioni, in questi giorni o sono chiusi oppure aperti solo il sabato. Inoltre, alcune organizzazioni in estate garantiscono l'accesso anche la sera, protraendo l'orario fino alle 21 e, in qualche caso, oltre.

¹² Va considerato che in questa classe rientrano sia i musei che aprono al pubblico tutto l'anno su prenotazione, sia quelli che praticano questa condizione nelle stagioni dell'autunno, dell'inverno e della primavera, mentre in estate sono fruibili in precisi orari, talvolta garantendo un accesso per più di 24 ore alla settimana.

¹³ Anche in questo caso va segnalato che numerosi musei appartenenti alla classe in oggetto praticano un'apertura più prolungata nei mesi estivi, talvolta superando le 24 ore settimanali.

demo etno antropologici, ripartiti quasi in parti uguali fra le tre classi, sono quelli che hanno la più alta consistenza di unità con limitato orario di apertura¹⁴; infine, che quelli naturalistici, specializzati e storici manifestano una distribuzione simile a quelli artistici, con prevalenza di quelli con apertura superiore a 24 ore rispetto a quelli a richiesta.

Tav. 11 – Distribuzione dei musei per tipologia prevalente e per orario di apertura

Valori assoluti

Orari \ Tipologia	oltre 24h	meno di 24h	a richiesta	chiusura / in allestimento	apertura estiva	non censito	Totale
Non censito	1		1			1	3
Archeologico	20	2	4	3		1	30
Artistico	20	5	11		1		37
Demo etno antropologico	9	11	9				29
Naturalistico	3		2				5
Specializzato	5	1	3			1	10
Storico	3	1	2				6
totale	61	20	32	3	1	3	120

Valori percentuali

Orari \ Tipologia	oltre 24h	meno di 24h	a richiesta	chiusura / in allestimento	apertura estiva	non censito	Totale
Non censito	33,33%		33,33%			33,33%	100,00%
Archeologico	66,67%	6,67%	13,33%	10,00%		3,33%	100,00%
Artistico	54,05%	13,51%	29,73%		2,70%		100,00%
Demo etno antropologico	31,03%	37,93%	31,03%				100,00%
Naturalistico	60,00%		40,00%				100,00%
Specializzato	50,00%	10,00%	30,00%			10,00%	100,00%
Storico	50,00%	16,67%	33,33%				100,00%
totale	50,83%	16,67%	26,67%	2,50%	0,83%	2,50%	100,00%

¹⁴ Va segnalato che 4 musei (3 demo etno antropologici ed 1 artistico) sono inseriti nella classe con meno di 24 ore settimanali, perché praticano questa condizione per quasi tutto l'anno ad eccezione del periodo estivo, in cui l'accesso è invece possibile oltre il limite delle 24 ore settimanali.

Volendo evidenziare il fenomeno della stagionalità dal lato dell'offerta culturale, è stata costruita la Tavola 12 sulla base degli orari di apertura praticati nella stagione estiva. Confrontandola con la Tavola 11, emerge la maggiore opportunità garantita al pubblico di fruire del patrimonio artistico e culturale.

In verità, il confronto fra le due Tavole non mostra a pieno l'intensità del fenomeno che investe 21 musei e che è chiaramente percepibile considerando il numero complessivo di ore di apertura al pubblico: questo aumenta del 17,03% nel passaggio dall'inverno all'estate.

Tav. 12 – Distribuzione dei musei per tipologia prevalente e per orario di apertura nel periodo estivo (valori assoluti)

Tipologia \ Orari	oltre 24h	meno di 24h	a richiesta	chiusura / in allestimento	non censito	Totale
Non censito	1		1		1	3
Archeologico	20	2	4	3	1	30
Artistico	22	4	11			37
Demo etno antropologico	15	8	6			29
Naturalistico	3		2			5
Specializzato	5	1	3		1	10
Storico	3	1	2			6
totale	69	16	29	3	3	120

La lettura delle due Tavole offre comunque alcuni spunti interessanti. La variazione più consistente investe i musei demo etno antropologici che cercano, nei mesi estivi, di attrarre il visitatore-turista, garantendo una maggiore apertura delle loro strutture. Una modifica minima, solo due unità, interessa i musei artistici; di fatto, il fenomeno è più consistente, ma non rilevabile dalla Tavola perché riguarda unità aperte più di 24 ore settimanali già nei mesi invernali, che prolungano il loro orario nel periodo estivo. Non si osservano, invece, variazioni per le altre tipologie di musei. Va rilevato che i musei archeologici, essendo frequentemente strutture all'aperto, sono di solito accessibili dal mattino al "tramonto" per tutto l'anno. In alcuni casi il loro orario è sempre uguale, in altri cambiano le fasce orarie, ma non il numero di ore complessivo, in altri ancora, la chiusura dipende dalla visitabilità e quindi è ragionevole supporre che in estate la loro apertura si protragga.

Le Tavole 13 e 14 completano il quadro di riferimento, delineato con la Tavola 11.

La prima (Tav. 13) offre una visione incrociata delle condizioni di ingresso con l'orario di apertura. Le organizzazioni che effettuano un'apertura di oltre 24 ore settimanali si distribuiscono quasi in parti uguali fra quelle ad ingresso gratuito e quelle a pagamento; invece, le unità appartenenti alle altre due classi sono prevalentemente ad ingresso gratuito.

La seconda (Tav. 14) verifica la correlazione fra la proprietà e l'orario di apertura. Dalla sua lettura si nota che i musei appartenenti a soggetti privati e ad enti ecclesiastici, sono, per lo più, anche se di poco, con apertura a richiesta del visitatore, mentre quelli pubblici sono in maggioranza aperti con orario continuato e prolungato e, in minore misura, con apertura limitata.

Tav. 13 – Distribuzione dei musei per condizione di ingresso e per orario di apertura (valori assoluti)

Condizione di ingresso \ Orari	oltre 24h	meno di 24h	a richiesta	chiusura / in allestimento	apertura estiva	non censito	totale
a pagamento	25	3	7		1		36
Gratuito	29	13	14	2			58
Non censito	7	4	11	1		3	26
Totale	61	20	32	3	1	3	120

Tav. 14 – Distribuzione dei musei per proprietà e per orario di apertura (valori assoluti)

Proprietà \ Orari	oltre 24h	meno di 24h	a richiesta	chiusura / in allestimento	apertura estiva	non censito	Totale
Non censito	1	1					2
Soggetto privato	15	4	15			1	35
Ente ecclesiastico	6	2	8		1		17
Comune	22	9	7	3		2	43
Provincia	2	1	1				4
Stato	15	2	1				18
Privato / pubblico		1					1
Totale	61	20	32	3	1	3	120

* * *

L'elaborazione di alcune informazioni desunte dalla "Mappa del patrimonio culturale calabrese" offre una descrizione sintetica, in quanto basata su valori aggregati, di alcune caratteristiche dell'offerta museale della regione.

Da essa si ottengono, comunque, notizie che consentono di esprimere alcune prime considerazioni.

Apprezzabile è sia lo sforzo di garantire un'apertura continuata e prolungata delle collezioni, sia la gratuità dell'ingresso. Queste due scelte sono espressione della volontà di rendere fruibile il museo a tutti e, quindi, di promuoverne la visita.

Più debole è il messaggio comunicativo via internet: infatti, solo talune organizzazioni forniscono informazioni dettagliate e aggiornate sulle condizioni e modalità di accesso e sulle loro collezioni. Purtroppo, per i musei che non curano questi aspetti si incontrano talvolta difficoltà a raccogliere le stesse informazioni anche per via telefonica. Si tratta di un aspetto negativo che può avere l'esito di scoraggiare il visitatore.

Certamente molti altri sono gli elementi che concorrono a qualificare l'attività museale di promozione e diffusione della cultura. È pertanto necessario ampliare la rosa degli aspetti da osservare per poter costruire un quadro esauriente della realtà.

Bisogna, inoltre, tener presente che la gestione del museo non si limita alle attività di promozione e diffusione della conoscenza, ma si incentra su quelle di studio e ricerca, le quali fungono da motore trainante nei confronti sia di interventi di manutenzione e di restauro delle opere, sia di iniziative di valorizzazione del patrimonio custodito.

È evidente, dunque, che le elaborazioni effettuate offrono solo un'immagine parziale delle caratteristiche dei musei calabresi.

Si impone pertanto lo svolgimento di un'analisi più accurata che richiede di abbandonare una visione aggregata e di condurre un'indagine mirata su specifiche unità, in modo da poter approfondire il grado di conoscenza delle strategie adottate e delle problematiche esistenti.

CAPITOLO SECONDO
LE CARATTERISTICHE DEI MUSEI CALABRESI
ALLA LUCE DELL'”ATTO DI INDIRIZZO”
(Barbara Sibilio)

1. Finalità della ricerca
2. Note metodologiche
3. Le principali indicazioni emerse

1. Finalità della ricerca

Questa indagine, come è ormai chiaro, è nata dalla lettura del Decreto Ministeriale del 10 maggio 2001 “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (art.150, c.6, D.L. n.112 /1998).

Considerata la vastità e la varietà delle organizzazioni culturali della Calabria, è legittimo domandarsi se gli obiettivi posti dal suddetto Decreto sono da esse compresi e condivisi.

Certamente le organizzazioni in oggetto perseguono fini di cura e tutela delle collezioni nonché di informazione e documentazione della collettività, svolgendo comunque – indipendentemente dalle specificità di ognuna – attività di conservazione e studio del patrimonio custodito ed un ruolo educativo al servizio del pubblico.

Ciò premesso, è noto che l'”Atto di indirizzo” è un documento nato con l'obiettivo di offrire al personale che opera nell'ambito di una organizzazione museale un'occasione di riflessione sulle sue finalità istituzionali, sulla coerenza con esse degli obiettivi perseguiti e delle attività espletate, sul loro impatto sul pubblico e, più in generale, sulla collettività. Da questa riflessione possono derivare spunti volti ad arricchire i progetti di studio condotti all'interno del museo e/o in collaborazione con unità esterne, a correggere o integrare le iniziative avviate e ad intraprenderne nuove, sempre nella prospettiva di elevare la qualità dell'attività svolta e di accrescere la sua efficacia formativa.

Proprio alla luce delle indicazioni contenute negli otto ambiti dell'”Atto di indirizzo”, questa ricerca si propone di indagare la situazione in essere presso alcuni musei della Regione Calabria. Con esplicito riferimento a queste indicazioni, l'indagine in oggetto vuole cogliere i punti di debolezza e di forza che connotano la conduzione dei musei calabresi per individuare gli aspetti che ostacolano e quelli che favoriscono il miglioramento delle attività museali, l'adozione di strategie innovative e la crescita dell'attenzione per le caratteristiche della domanda culturale, da un lato, e dell'impegno a rendere più apprezzabile sotto vari aspetti l'offerta culturale, dall'altro.

2. Note metodologiche

Come è già stato precisato, per verificare la situazione esistente nei musei italiani ed avviare una riflessione da parte dei loro organi direttivi, varie Regioni si sono mosse attivando anche canali diversi.

Questa ricerca ha preso spunto dalle iniziative già intraprese e in corso di svolgimento presso alcune regioni.

In termini operativi è stato deciso di condurre l'indagine presso un gruppo di musei della Calabria e di chiedere ad essi di autovalutarsi alla luce delle "norme tecniche" e delle "linee guida" contenute nell'"Atto di indirizzo". Tutto ciò allo scopo di stimolare un processo di analisi dell'attività svolta e di valutazione dei risultati conseguiti.

A tal fine sono state formulate delle scelte riguardanti:

- 1) la definizione del gruppo "pilota" di musei calabresi;
- 2) la stesura del questionario di autovalutazione.

1) Il gruppo "pilota"

Non potendo svolgere un'indagine estesa a tutti i musei della Regione, è stato deciso di formarne un gruppo "pilota" su cui testare la metodologia prescelta e dal quale ottenere le prime informazioni qualificate in linea con quanto richiesto dall'"Atto di indirizzo".

Non è un'operazione semplice selezionare poche unità nell'ambito dei 120 musei calabresi dato che, come è già stato sottolineato, si tratta di realtà diverse fra loro per localizzazione geografica, tipologia di attività prevalente, ente proprietario e per varie altre caratteristiche.

Limitandoci a quelle rilevate con l'indagine sui musei della Calabria¹, è stato formato un insieme di musei che rappresentassero tutte le province e le tipologie nonché appartenessero ad enti proprietari diversi.

Tecnicamente siamo di fronte ad un "campione ragionato" in cui sono state fatte confluire 17 unità (Tav. 1) che nel complesso presentano tutte le caratteristiche rilevate in sede di mappatura dell'universo dei musei calabresi, distribuite fra di loro in modo diverso.

Tav. 1 – Il gruppo "pilota"

Museo	Ubicazione	Tipologia del museo	Ente proprietario	Ingresso
MUSEO DIOCESANO DI ARTE SACRA	Rossano (CS)	Arte	Ente ecclesiastico Diocesi	a pagamento
MUSEO DIOCESANO D'ARTE SACRA	Nicotera (VV)	Arte	Ente ecclesiastico Diocesi	a pagamento
PINACOTECA VESCOVILE	Nicotera (VV)	Storia	Ente ecclesiastico Diocesi	a pagamento
PINACOTECA NAZIONALE	Cosenza (CS)	Arte	Ente pubblico: Ministero Beni Culturali	a pagamento

¹ Si veda il paragrafo 4 del Capitolo 1 – L'offerta culturale.

MUSEO CIVICO DI S.MARIA DELLA CONSOLAZIONE	Altomonte (CS)	Arte	Ente pubblico: comune	a pagamento
MUSEO DEMOLOGICO DELL'ECONOMIA, DEL LAVORO E DELLA STORIA SOCIALE SILANA	San Giovanni in Fiore (CS)	Demo etno antropologico	Ente pubblico: comune	a pagamento
MUSEO ARCHEOLOGICO LAMEZIANO	Lamezia Terme (CZ)	Archeologia	Ente pubblico: comune Soprintendenza	a pagamento
MUSEO NAZIONALE ARCHEOLOGICO DELLA SIBARITIDE	Cassano all'Jonio - Sibari (CS)	Archeologia	Ente pubblico: statale Soprintendenza	a pagamento
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE	Reggio Calabria (RC)	Archeologia	Ente pubblico: stato	a pagamento
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE E AREA ARCHEOLOGICA	Locri (RC)	Archeologia	Ente pubblico: stato	a pagamento
SANTA BARBARA ART FOUNDATION MUSEO SANTA BARBARA	Mammola (RC)	Arte	Fondazione	a pagamento
MUSEO CALABRESE DI ETNOGRAFIA E FOLKLORE "R.CORSO"	Palmi (RC)	Demo etno antropologico	Soggetto privato	a pagamento
CENTRO STUDI NATURALISTICI DEL POLLINO	Morano Calabro (CS)	Naturalistico	Soggetto privato D'Agostino Conc.	a pagamento
MUSEO CIVICO	Crotone (KR)	Archeologia	Ente pubblico: comune	Gratuito
ISTITUTO DELLA CULTURA ARBERESHE "GIUSEPPE GANGALE"	Caraffa (CZ)	Demo etno antropologico	Ente pubblico: comune	Gratuito
MUSEO DELLA LIQUIRIZIA	Rossano (CS)	Specializzato	Soggetto privato	Gratuito
MUSEO DIOCESANO	GERACE (RC)	Arte	Ente ecclesiastico	a pagamento

Come si osserva dalla Tavola 1, il gruppo "pilota" comprende organizzazioni presenti nelle varie province e precisamente:

Province	Numero musei
Catanzaro	2
Cosenza	7
Crotone	1
Reggio Calabria	5
Vibo Valentia	2
Totale	17

e appartenenti alle varie tipologie:

TIPOLOGIA	NUMERO MUSEI
Archeologico	5
Artistico	6
Demo etno antropologico	3
Naturalistico	1
Specializzato	1
Storico	1
TOTALE	17

Inoltre, si constata che sono rappresentati tutti i differenti assetti istituzionali relativamente all'ente proprietario:

Ente proprietario	Numero musei
Soggetto privato	4
Ente ecclesiastico	4
Comune	4
Stato	3
Soprintendenza	2
Totale	17

Anche riguardo alle condizioni di ingresso, nel campione rientrano unità sia ad ingresso gratuito (3), sia a pagamento (14).

Infine, con riferimento all'orario di apertura, il gruppo "pilota" accoglie musei che effettuano le seguenti condizioni:

Orario di apertura	Numero musei
oltre 24h settimanali	14
meno di 24h settimanali	2
a richiesta	1
Totale	17

L'insieme dei musei selezionati non può considerarsi un campione statisticamente rappresentativo della realtà calabrese, ma la sua formazione risponde senz'altro ad una corretta stratificazione.

Un suo limite è ravvisabile nella dimensione contenuta (17 unità). Questa scelta è stata imposta dalla scarsità delle risorse, umane e finanziarie, disponibili per la ricerca e dalla esigenza di ottenere risultati in tempi brevi.

Pur con questo punto di debolezza, l'indagine condotta mantiene la sua validità trattandosi di un'analisi pilota su aspetti relativi agli otto ambiti dell'”Atto di indirizzo”.

2) Il questionario di autovalutazione

Il gruppo di lavoro ha ritenuto opportuno, per rimanere aderente alle indicazioni contenute nell'”Atto di indirizzo”, di avvalersi di un questionario di autovalutazione. Ciò per due motivi.

In primo luogo, per stimolare all'interno di ogni museo un processo di analisi dell'attività svolta e di individuazione dei risultati conseguiti, mirata ad una loro interpretazione. A tal fine, è stato messo a punto un questionario prendendo spunto dai modelli impiegati nelle Regioni Lombardia ed Emilia Romagna.

In secondo luogo, per raccogliere informazioni sui musei, destinate ai loro *stakeholder*. Per raggiungere questo obiettivo, il gruppo di ricerca ha tentato di predisporre uno strumento che, una volta testato e corretto, consentisse al museo di attivare un processo di comunicazione rivolto verso l'esterno e, in particolare, che permettesse ai responsabili della Regione Calabria di creare un archivio di dati capaci di fornire validi elementi conoscitivi.

Il questionario di autovalutazione che è stato formulato ripropone, con l'aggiunta di una scheda anagrafica, l'articolazione degli otto ambiti in cui è suddiviso l'”Atto di indirizzo”². Per ogni ambito sono stati posti dei quesiti con l'intento di cogliere aspetti significativi per qualsiasi museo, a prescindere dalla specifica attività prevalente. Mentre alcuni attengono chiaramente a dei requisiti minimi che devono essere posseduti da ogni unità, altri riguardano obiettivi

² Il questionario in oggetto è riportato come Allegato 1.

di qualità che possono non essere stati ancora conseguiti, ma per il cui raggiungimento sono compiuti determinati sforzi.

Il questionario proposto è ampio e articolato. La sua compilazione richiede che siano dedicati tempo e impegno per la ricerca dei dati e delle informazioni necessari per rispondere ai quesiti formulati. Soprattutto però presuppone che più persone collaborino mettendo a disposizione la propria competenza: solo in questo modo si può realizzare il clima adatto per avviare un processo di “autovalutazione”.

A seconda delle sensazioni che suscita la sua compilazione (noia, stanchezza oppure curiosità, interesse) e dell’atteggiamento della direzione nei suoi confronti, l’utilizzo dello strumento proposto può presentare punti di debolezza oppure di forza:

- punti di debolezza, perché la sua lunghezza e complessità può scoraggiare i responsabili di musei a collaborare attivamente all’iniziativa;
- punti di forza, poiché sollecita l’attenzione del personale alla conoscenza delle attività svolte e dei risultati ottenuti e la formazione di uno spirito critico per interpretarne il significato.

Nell’ambito di questa ricerca è stato deciso di inviare il questionario di autovalutazione ai musei componenti il gruppo “pilota”.

La rilevazione è avvenuta nei mesi di marzo e aprile.

3. Le principali indicazioni emerse

Questa indagine ha avuto un esito positivo poiché 12 musei sui 17 contattati hanno aderito ad essa, compilando il questionario di autovalutazione.

Tenuto conto della novità dell’iniziativa, la disponibilità dimostrata da tante unità può considerarsi un successo. Va però considerato che i questionari sono stati riempiti talvolta parzialmente, lasciando alcune parti in bianco, certamente per il gravoso impegno comportato dai numerosi quesiti a cui dare una risposta, spesso con dati da ricercare ed elaborare.

Esaminiamo analiticamente le informazioni raccolte.

La prima parte del questionario, relativo alla scheda anagrafica, ha permesso di verificare l’indirizzo del museo, la tipologia di attività svolta, la proprietà e di identificare l’ente gestore.

Le successive parti del questionario sono attinenti agli otto ambiti definiti nell’Atto di indirizzo.

Circa l’Ambito I – Status giuridico – si osserva che la maggior parte dei musei (67%) è dotata di Statuto e/o Regolamento; inoltre, che il 58% delle unità ha chiara la missione.

Si tratta di una constatazione che fa riflettere perché solo se sono ben definite le finalità di fondo che animano il museo e che costituiscono la sua ragione di esistenza sono poi definiti con puntualità gli obiettivi strategici e perseguiti con coerenza. Le informazioni raccolte, per un verso, sono incoraggianti perché più della metà dei musei sembra che abbia la consapevolezza di ciò, per un altro, destano preoccupazione perché non sono poche le organizzazioni carenti da questo punto di vista.

L'Ambito II – Assetto finanziario – concerne la rendicontazione delle manifestazioni finanziarie, e possibilmente anche di quelle economiche, dell'attività gestionale. Nel questionario di autovalutazione sono riportati solo prospetti in cui vanno indicate rispettivamente le entrate e le uscite in conto capitale ed in conto esercizio, limitando quindi l'attenzione ai soli movimenti monetari.

Nonostante la semplicità dei modelli proposti, una sola unità li ha debitamente compilati. Gli altri musei dichiarano o di effettuare delle rilevazioni consuntive (33%) o preventive (42%), ma non forniscono alcun dato, oppure (50%) di non redigere né bilanci, né documenti programmatici. Il primo gruppo comprende probabilmente organizzazioni connotate da una forte diffidenza a comunicare l'esito delle operazioni effettuate; nel secondo caso rientrano sia unità che forse adottano forme di rilevazione estremamente semplificate, sia musei appartenenti a enti pubblici che, non godendo di autonomia, non si fanno carico di monitorare i valori delle operazioni di propria competenza.

Il quadro che si ricava è decisamente sconcertante perché denota assenza di una cultura del dovere e della responsabilità di rendicontare agli operatori interni ed agli interlocutori esterni l'andamento dell'attività svolta ed i risultati conseguiti.

Relativamente ai quesiti dell'Ambito III – Strutture del museo – sono forniti, invece, molti dati.

Quasi tutte le unità descrivono l'edificio in cui sono contenute le collezioni e danno una valutazione dell'adeguatezza delle strutture. Tutte, poi, specificano la destinazione degli spazi interni: si osserva che il 33% li impiega quasi esclusivamente per l'esposizione (temporanea e/o permanente) e per l'accoglienza, le altre dedicano i propri locali allo svolgimento di numerose e svariate attività.

Segnali positivi si rilevano riguardo al sistema di allestimento ed a quello di illuminazione. Invece, solo il 25% dichiara che le sale espositive sono dotate di strumentazione di rilevazione minima e adeguata dei valori di T.U. e Lux.

Molto differenziata è la presenza di impianti di riscaldamento (33%), di umidificazione/deumidificazione (8%), di condizionamento dell'aria (25%). La spiegazione è, almeno in parte, correlabile alla natura degli oggetti che compongono la collezione e al periodo di apertura al pubblico: infatti, è chiaro che le esigenze di disponibilità dei suddetti impianti sono diverse per un sito archeologico o per un museo aperto solo i mesi estivi rispetto a quelle di una pinaco-

teca aperta tutto l'anno. Resta comunque il fatto che alcune strutture presentano gravi lacune sotto questo aspetto.

Circa la dotazione di attrezzature informatiche, la situazione esistente è abbastanza soddisfacente in quanto il 75% ne è provvisto. Prevalentemente questi strumenti sono di esclusivo utilizzo del personale; solo il 17% dei musei ha creato delle postazioni a disposizione dei visitatori collocate lungo il percorso espositivo.

In merito all'Ambito IV – Personale del museo – i dati forniti offrono un'immagine molto differenziata: un'unità non ha fornito indicazioni, in due l'intera attività è affidata o ad una cooperativa oppure al personale della soprintendenza, delle rimanenti il 70% ha tra 3 e 7 persone in organico, infine, due realtà si avvalgono delle prestazioni di 22 e di 41 persone. Solo due musei hanno personale esterno a contratto.

Tutti ritengono di avere un organico adeguato o alle dimensioni o alle caratteristiche del patrimonio o agli obiettivi e funzioni che svolgono o a più aspetti congiuntamente. Si tratta di una informazione inaspettata poiché in genere le organizzazioni museali lamentano la scarsità di personale.

Solo nel 33% dei casi il direttore è interamente dedicato alle attività del museo, per lo più, invece, ricopre altri incarichi.

Nel 75% si ritiene che il personale sia adeguatamente formato per svolgere le attività assegnate e nel 50% sono favorite iniziative di formazione e aggiornamento. Queste notizie portano a formulare una valutazione positiva e l'auspicio che il fenomeno sia esteso a tutte le unità.

Con riferimento all'Ambito V – Sicurezza del museo – si osservano situazioni molto diverse.

Il 50% dei musei ha provveduto ad adeguarsi alle prescrizioni del D.Lgs. 626/94 e successive integrazioni. Sempre nel 50% dei casi (non coincidenti però con i precedenti) è stato nominato il “responsabile del servizio prevenzione e protezione”.

Più numerose sono le unità dotate di certificazioni relative alle strutture e agli impianti (58%) e di quelle attinenti alla normativa antincendio (67%).

Tutte le organizzazioni si sono poste il problema dell'accesso ai disabili: nel 67% l'hanno risolto parzialmente, nel 33% totalmente.

In un'alta percentuale di strutture (83%) esiste un impianto anti-intrusione. Invece, la valutazione di specifici rischi ambientali e strutturali è effettuata solo nel 25% dei casi.

Nell'insieme, i 12 musei dimostrano di essere sensibili ad aspetti connessi con la sicurezza, ma non tutti hanno affrontato e risolto adeguatamente i vari problemi.

Anche riguardo all'Ambito VI – Gestione delle collezioni – le informazioni ricavate dai questionari di autovalutazione appaiono abbastanza difformi³.

Numerosi sono i musei che provvedono a registrare (45%), inventariare (55%) e catalogare (46%) il materiale custodito. Alcuni (55%) si sono preoccupati di aggiornare le rilevazioni inventariali al 2004/inizio 2005, altri (18%) hanno effettuato l'ultima verifica nel 2003. Nel 55% delle unità le tecniche di catalogazione utilizzate sono pienamente conformi alla normativa catalogografica dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione, nel 18% solo parzialmente. Le schede di catalogazione sono informatizzate nel 18% dei musei ed il loro aggiornamento periodico è effettuato solo da parte del 27%.

Ciò che stupisce e in un certo senso sgomenta è che queste operazioni – considerate basilari per una corretta conservazione ed una adeguata valorizzazione del patrimonio culturale – non siano effettuate con regolarità e accuratezza in ogni unità.

Più diffusa è la programmazione e pianificazione degli interventi di conservazione che viene effettuata con cadenza annuale dal 73% delle organizzazioni. Queste effettuano, nel 64% dei casi, gli interventi di restauro rispettando le indicazioni previste dalla normativa vigente, mentre trascurano spesso l'impegno di documentare adeguatamente l'esecuzione dei lavori. Infatti, solo il 27% redige documentazione grafica, il 18% quella grafica digitalizzata, il 36% quella fotografica e il 18% quella fotografica digitalizzata.

Poche (27%) sono le unità che hanno predisposto un piano di evacuazione del patrimonio museale specificando le procedure e le operazioni da eseguire in caso di emergenza.

Più attenzione è rivolta sia al mantenimento di valori costanti di temperatura, umidità e illuminazione per la conservazione dei materiali negli ambienti espositivi (curato nel 55% dei casi), in linea con quanto indicato dai parametri riportati nel DM 10/05/2001, sia alla misurazione periodica dei parametri relativi a temperatura, umidità e illuminazione (presente nel 45% dei casi). Decisamente bassa è la percentuale (9%) dei musei che provvede ad effettuare controlli sistematici della qualità dell'aria.

Limitata è anche la strumentazione di cui sono dotate le unità in oggetto: il 18% dichiara di non possederne alcuna, le altre si avvalgono mediamente di due impianti, solo una organizzazione ne utilizza cinque (termometri, illuminazione artificiale a luce fredda, impianto di riscaldamento, di climatizzazione, di areazione calda/fredda).

³ Va segnalato che un museo ha compilato il questionario di autovalutazione solo relativamente ai primi cinque Ambiti. Pertanto, i dati rilevati per l'Ambito VI e per i successivi sono riferiti a 11 unità (e non più a 12).

Diversa è la situazione riscontrabile riguardo alla protezione dei materiali dalla illuminazione naturale ed alla loro distanza dalle fonti di illuminamento: infatti, adeguati accorgimenti sono adottati dal 55% dei musei.

Quasi tutti (82%) effettuano la manutenzione degli ambienti espositivi; cambia la cadenza temporale: prevale quella mensile (nel 78%), in un caso è trimestrale ed in un altro è annuale. Invece, sono meno numerose le unità che eseguono la manutenzione dei locali adibiti a deposito, forse perché ne sono sprovviste. Là dove viene fatta (nel 45%), questa ha comunque una cadenza trimestrale o semestrale oppure annuale.

Poche (27%) sono le organizzazioni che concedono opere in prestito o le ricevono da terzi.

Infine, il 55% dei musei dichiara di svolgere attività di ricerca scientifica o sulle sue collezioni o in altri ambiti oppure di scavo scientifico. Questo è un segnale preoccupante perché uno studio continuo ed una qualificata ricerca sono i presupposti indispensabili per definire e realizzare sia interventi conservativi, sia percorsi espositivi, ovvero per programmare e attuare efficaci azioni di valorizzazione.

Numerose sono le informazioni fornite relativamente all'Ambito VII – Rapporti con il pubblico e relativi servizi.

Queste riguardano, anzitutto, l'apertura al pubblico. I musei che hanno aderito all'indagine sono aperti tutto l'anno. Molti, pur mantenendo gli stessi giorni di apertura d'inverno e d'estate (70%), cambiano il numero delle ore nelle due stagioni. Si nota che nel periodo di maggior afflusso, le ore aumentano globalmente di oltre il 15%, che il 50% dei musei è aperto tutti i giorni della settimana e che l'orario settimanale del 73% dei musei intervistati è superiore a 48 ore.

Quasi tutti sono fruibili il sabato e/o la domenica. È interessante osservare che il 55% delle unità ha fatto precedere la scelta dell'orario di accesso dei visitatori da un'analisi delle loro caratteristiche e che il numero di ore settimanali di apertura è stato definito prevalentemente (nel 73%) in base ad esigenze organizzative e del personale, ma anche tenendo conto (nel 27%) delle dimensioni del museo.

Tutte le organizzazioni danno comunicazione dei propri orari pubblicizzandoli in modo diverso.

Nella maggior parte (73%) l'ingresso è a pagamento: in questi casi sono stabilite le tariffe per il biglietto intero e per quello ridotto (presente nel 63% delle unità) e sono previste eventuali condizioni di favore o addirittura l'ingresso gratuito (nel 25%) per tipologie specifiche di clientela (studenti e anziani).

Mentre sono scarsissime o del tutto assenti la presenza di punti di vendita del biglietto esterni al museo e forme di fidelizzazione del pubblico e di abbonamento, abbastanza diffuso (nel 64%) è il servizio prenotazioni.

In secondo luogo, le informazioni raccolte con il questionario di autovalutazione concernono le attività realizzate ed i servizi espletati. Accanto all'esposizione permanente delle collezioni, varie sono le iniziative avviate: il 64% effettua qualche esposizione temporanea, il 91% organizza visite guidate; varie sono le strutture che ospitano conferenze (45%), convegni (73%), manifestazioni artistico-culturali (45%); in percentuale minore (27%) sono le unità sia che definiscono itinerari didattici e/o possiedono laboratori didattici, sia che curano pubblicazioni di riviste scientifiche e/o di studi monografici e che creano prodotti audiovisivi e multimediali.

Fra i servizi di cui i musei sono dotati prevalgono quelli educativi (64%) e la biblioteca (55%), meno presenti sono la fototeca consultabile dal pubblico (18%) e l'archivio schedografico anch'esso consultabile dal pubblico (27%). Un aspetto un po' innovativo è quello relativo alla disponibilità di servizi *on line* per gli utenti, offerti per ora solo dal 18% delle unità.

In terzo luogo, le informazioni richieste dall'Ambito VII riguardano la misurazione del pubblico del museo. In tutte le organizzazioni esiste un sistema di quantificazione delle presenze, anche se non è sempre ritenuto molto attendibile; la strumentazione su cui poggia è il numero dei biglietti staccati oppure il registro delle presenze. In molte unità (64%) si provvede quotidianamente a registrare le presenze e mensilmente ad elaborare una sintesi. Quasi tutte le unità indicano nel questionario di autovalutazione il numero annuo dei loro visitatori: nel 50% supera i 15.000 ingressi annui e solo un museo ha più di 150.000 visitatori.

Queste notizie dimostrano che effettivamente viene condotta un'analisi quantitativa dell'utenza, mentre meno diffusa è l'indagine su aspetti qualitativi, condotta solo dal 45% delle organizzazioni.

Il registro delle osservazioni o dei commenti del pubblico è utilizzato dal 73%, invece la carta dei servizi è stata predisposta da un'unica realtà.

In definitiva, l'Ambito VII tende ad indagare la capacità di comunicazione del museo con il suo pubblico.

In tutte le strutture esiste un punto informativo in grado di orientare i visitatori. A tal fine, alcune (73%) distribuiscono gratuitamente materiale documentativo. Inoltre, si avvalgono di alcuni strumenti di comunicazione primaria; i più diffusi sono: le didascalie collocate accanto ai materiali esposti con informazioni essenziali, chiare e leggibili (91%), una segnaletica esterna chiara ed efficace per arrivare al museo (82%); abbastanza presenti sono le indicazioni di percorsi espositivi (36%), la segnalazione di servizi quali ascensori, bagni, bookshop (55%) e l'indicazione di didascalie in più lingue straniere (27%).

Per migliorare la comprensione delle collezioni e rendere più agevole ed interessante la visita sono stati predisposti ulteriori strumenti quali: guide brevi in italiano nel 91%, pannelli informativi e/o schede mobili ad integrazione del percorso museale nel 55%, visite guidate nel 73%, guide brevi in più lingue straniere nel 45%, catalogo nel 27%, servizio di audioguide nel 18%, servizi di proiezioni audiovisive nel 27%, servizi speciali per disabili nel 27%. Poche sono le unità che predispongono un piano annuale dell'attività educativo-didattica (27%).

Nel complesso, si può rilevare una diffusa attenzione per il pubblico che si traduce, però, in pochi casi, in una attenta cura della "qualità" delle iniziative intraprese.

Infine, l'Ambito VIII – Rapporti con il territorio – induce a soffermarsi a valutare le relazioni intrattenute con interlocutori economici e non.

Dai questionari di autovalutazione si evince che solo il 18% fa parte di sistemi museali. Inoltre, si apprende che alcune attività sono svolte dal museo in stretta correlazione con il proprio territorio. Fra queste le frequenze maggiori si rilevano per la valorizzazione di beni territoriali (45%), lo studio e la ricerca (27%), la documentazione (27%), attività eseguite nel 27% dei casi a seguito di collaborazioni formalmente stipulate.

È interessante constatare che relativamente alla valorizzazione del territorio in cui è insediato, il museo ha soprattutto rapporti con gli istituti scolastici (nel 64% dei casi), ma ha anche realizzato percorsi turistico-culturali (nel 45% dei casi).

Tutte le unità sono inserite in circuiti di informazione turistica; molte (64%) distribuiscono materiali informativi di altre offerte culturali del territorio. Quasi tutte le organizzazioni (91%) hanno materiale informativo che può essere reperito presso altri uffici o strutture.

Queste informazioni indicano che i musei cominciano a tessere rapporti con attori del loro territorio, anche se i segnali raccolti sono ancora deboli.

* * *

L'indagine condotta con il questionario di autovalutazione ha effettivamente segnalato punti di forza e di debolezza di ogni museo che ha aderito ad essa.

Il nostro scopo, come dichiarato inizialmente, non è quello di esprimere giudizi di merito sulle singole unità, bensì quello di favorire un processo di autovalutazione che consenta a ciascuna di esse di correggere determinati comportamenti e in definitiva di migliorare le attività svolte per realizzare in modo più efficace e possibilmente anche più efficiente la propria missione culturale.

Dall'attenzione e cura con cui i questionari sono stati compilati è possibile affermare che pochi sono i musei che hanno utilizzato questo strumento come occasione di "lettura critica" del proprio operato.

Un'indagine molto ampia e penetrante condotta parallelamente alla nostra da un soggetto ben più autorevole, la Corte dei Conti, relativamente ai musei di enti locali della Regione Calabria è pervenuta ad osservazioni critiche che devono fare riflettere⁴.

Nel complesso, sono segnalati "risultati non molto confortanti circa la gestione complessiva del patrimonio museale regionale, pur evidenziandosi in talune realtà museali lo sforzo dei responsabili comunali a tener viva e attiva la presenza del museo sul proprio territorio al fine di accrescerne le potenzialità culturali.

È necessario pertanto un forte impegno delle istituzioni pubbliche, a tutti i livelli, sia nella prospettiva di aprire spazi occupazionali e di sviluppo del territorio, sia per migliorare l'immagine e la crescita culturale complessiva della regione"⁵.

Riteniamo che ormai in Italia i tempi siano maturi perché nelle organizzazioni museali sia presente una "cultura" capace di definire e realizzare iniziative coerenti con le finalità scientifiche e formative di base e di controllarne gli esiti.

In questa prospettiva, il nostro modesto contributo può offrire spunti di riflessione ai responsabili del governo delle attività museali della Regione Calabria, i quali possono e devono attivarsi affinché questa "cultura" si formi in modo qualificato, si diffonda e si consolidi in tempi ragionevolmente brevi.

⁴ "L'esame dei diversi aspetti relativi al ruolo della Regione Calabria nella politica dei beni culturali (programmatori, organizzativi e finanziari) ha evidenziato lacune e carenze nella programmazione della gestione del patrimonio culturale ricollegabili al fatto che per decenni il settore dei beni culturali e dei musei, in particolare, non è stato oggetto di adeguata attenzione da parte della pubblica amministrazione essendo stato considerato più un peso che una risorsa."

Cfr. CORTE DEI CONTI - SEZIONE DELLE AUTONOMIE (2005), *Relazione sul controllo musei degli enti locali*, op.cit., pag. 422.

⁵ Cfr. CORTE DEI CONTI - SEZIONE DELLE AUTONOMIE (2005), *Relazione sul controllo musei degli enti locali*, op.cit., pag. 432.

CAPITOLO TERZO
L'INDAGINE DEI VISITATORI
(Barbara Sibilio)

1. Gli obiettivi dell'indagine
2. Le scelte metodologiche
3. Le informazioni raccolte

1. Gli obiettivi dell'indagine

“I visitatori del museo sono cifre senza volto, piedi da contare che oltrepassano una soglia”¹.

Questa affermazione suscita, per la sua crudezza, una reazione di ribellione perché certamente chi dirige un museo indirizza la proposta culturale elaborata ad un pubblico non anonimo e spersonalizzato, ma che immagina dotato di certe caratteristiche.

Va però considerato che queste caratteristiche mutano, talvolta anche velocemente, nel corso del tempo a seguito di numerosi fattori. Infatti, la propensione e le motivazioni che agiscono sulla decisione di visitare un museo – e di conseguenza il comportamento circa la frequenza e la durata della visita – sono condizionati da molteplici elementi quali, ad esempio, il progresso scientifico e tecnologico, aspetti di natura socio-demografica e geo-politica, la diversa combinazione tra lavoro e tempo libero.

Ne deriva che il pubblico dei musei è un insieme variegato di individui che percepiscono il progetto museale con modalità differenziate e che considerano la visita come una delle possibili destinazioni del loro tempo libero.

Ad esso, e più in generale all'intera collettività, il museo si rivolge cercando di contribuire al suo sviluppo sociale e culturale, mettendo a sua disposizione – attraverso l'esposizione delle collezioni – le conoscenze che possiede. In altri termini, il museo attiva un processo di comunicazione di determinati messaggi culturali, selezionati nel loro contenuto e affidati alla capacità espressiva di dati strumenti, destinati a raggiungere un fruitore che possiede certe caratteristiche.

Tuttavia, chi dirige queste organizzazioni spesso ha un'idea approssimativa, costruita nel tempo sulla base della sua esperienza, dei destinatari delle attività espletate, idea che non tiene conto sufficientemente dei mutamenti in atto. È infatti frequente che non conosca cosa si attende il pubblico, da dove proviene e, soprattutto, cosa ricava dalla visita in termini di conoscenza, di stimolo ad una riflessione personale, di divertimento.

La complessità che assumono ormai da tempo la gestione e l'organizzazione di un museo impongono alla sua direzione di interrogarsi sui suoi visitatori e di cercare di acquisire elementi conoscitivi delle loro caratteristiche².

¹ Cfr.: HOOPER-GREENHILL E., in FONDAZIONE FITZCARRALDO (2004), *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*, Ricerca promossa e finanziata dalla Direzione Generale Cultura, Identità e Autonomia della Regione Lombardia, marzo, www.cultura.regione.lombardia.it/museiDirettive.cfm.

² Per un approfondimento di questi temi si rinvia a: KOTLER N., KOTLER P. (1999), *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Ed. di Comunità, Torino; MCLEAN F. (1997), *Marketing the Museum*, Routledge, London and New York.

Il rinnovamento e lo sviluppo di questa unità, resi necessari dall'evoluzione rapida dell'ambiente in cui opera, sono alla base della continua ricerca di innovazioni e di miglioramenti da apportare alle attività attuate ed a quelle da svolgere.

In particolare, la valorizzazione della funzione educativa e sociale richiede il potenziamento delle capacità del museo di offrire servizi adeguati e l'attenzione alla loro qualità ed al loro orientamento al pubblico.

In questo senso, il museo è stimolato a muoversi anche dalle raccomandazioni contenute nell'”Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”. In particolare, nell'Ambito VII – Rapporti del museo con il pubblico e i suoi servizi – sono espresse esplicite sollecitazioni ad effettuare un processo conoscitivo dei visitatori affinché le iniziative museali, senza trascurare l'indiscutibile attività di conservazione e tutela del patrimonio custodito, siano rivolte anche ad appagare le esigenze di conoscenza degli utenti.

Finalità di questa indagine è proprio quella di avviare un'analisi che, pur nella sua semplicità, favorisca l'acquisizione di informazioni quantitative e qualitative sul pubblico dei musei calabresi.

L'esame di queste informazioni da parte di operatori culturali si può dimostrare particolarmente utile in sede sia decisionale, sia di controllo. Infatti, nel primo caso, si rivela un valido supporto per la definizione di scelte strategiche, tattiche e operative, orientandole alla realizzazione della missione del museo. Nel secondo caso, è funzionale all'azione di verifica dei risultati conseguiti, favorendo la loro interpretazione in termini soprattutto di efficacia culturale e gestionale.

L'esistenza di un sistema informativo, che abbia per oggetto dati quantitativi e qualitativi sui visitatori, consente, in particolare, alla direzione del museo di scegliere, con consapevolezza, i comportamenti da assumere sia nel caso che voglia confermare il progetto già elaborato, sia qualora reputi opportuno rivederne i contenuti. Inoltre, in una visione più ampia, estesa a più organizzazioni museali, la creazione di una banca dati sul loro pubblico rappresenta una risorsa preziosa per gli operatori territoriali al fine di definire i piani ed i programmi di intervento nel settore.

Ciò considerato, questa ricerca si pone una duplice finalità.

In primo luogo, di avviare un'indagine sui visitatori di un gruppo di musei calabresi allo scopo di costruire, limitatamente ad essi, un sistema informativo in grado di descrivere il profilo, il gradimento e le motivazioni del loro pubblico. Più precisamente, questa analisi intende cogliere:

- il profilo demografico e culturale dei visitatori;
- il loro processo decisionale con riguardo alla scelta di vedere il patrimonio museale ed i canali di comunicazione utilizzati;

- il loro gradimento circa l'esperienza della visita ed il loro giudizio su alcuni aspetti dell'offerta del museo;
- la loro valutazione della capacità del museo di trasmettere conoscenza.

In secondo luogo, questa ricerca è volta a definire e testare una metodologia di rilevazione che possa, successivamente, essere adottata da un numero sempre maggiore di organizzazioni museali della Regione.

2. Le scelte metodologiche

Le scelte qualificanti l'indagine hanno riguardato:

- 1) la definizione del gruppo di musei calabresi in cui avviare l'analisi del pubblico;
- 2) la stesura del questionario;
- 3) il periodo in cui effettuare la rilevazione.

1) Il gruppo "pilota"

Ai fini della ricerca in oggetto è stato deciso di rivolgersi agli stessi musei che compongono il gruppo "pilota" a cui è stato somministrato il questionario di autovalutazione. Del resto, la raccolta di informazioni su aspetti relativi agli otto ambiti dell'"Atto di indirizzo" trova in questa indagine dei visitatori un utile e necessario completamento. La composizione ragionata di questo insieme di musei lo fa ritenere idoneo anche quale punto di partenza per effettuare un esame diretto dei loro fruitori.

Reputiamo che la sua limitata dimensione (17 unità) non pregiudichi la validità dell'indagine. Infatti, questa si propone come un tentativo semplificato, ma organizzato per conoscere il pubblico dei musei, tentativo esteso a differenti tipologie di unità presenti sul territorio regionale. Inoltre, il suo svolgimento, anche se circoscritto a poche realtà, consente di verificare la metodologia adottata per correggerla, se necessario, e, una volta messa a punto, per invitare tutte le organizzazioni museali ad utilizzarla.

2) Il questionario

Le informazioni sul pubblico dei visitatori sono state raccolte mediante un questionario che, per il momento, è stato predisposto solo in lingua italiana³.

È composto da 38 domande di cui 31 sono a risposta chiusa; alcune di queste sono strutturate a risposta multipla. Contiene poi 7 domande a risposta aperta, che consistono in brevi quesiti di chiarificazione o di valutazione, e 2 per identificare l'orario di ingresso e di uscita dal museo.

³ Il questionario in oggetto è riportato come Allegato 2.

La prevalenza di domande a risposta chiusa deriva sia dalle modalità di somministrazione del questionario, sia dalle esigenze connesse alla lettura dei dati e alla loro elaborazione.

Con riguardo al primo aspetto, va considerato che, stante il carattere sperimentale dell'indagine, è previsto che la compilazione del questionario avvenga in maniera del tutto autonoma da parte di quei visitatori che liberamente acconsentono di aderire a questa iniziativa. Un questionario con quesiti per lo più a risposta chiusa risulta particolarmente indicato essendo uno strumento che in genere non crea difficoltà a nessuna categoria di utenti.

In merito al secondo aspetto, i tempi contenuti di svolgimento della ricerca hanno indotto a preferire domande chiuse a quelle aperte, in quanto è certamente più rapida la loro lettura e la successiva elaborazione.

Inoltre, nella prospettiva di un utilizzo regolare del questionario da parte dei musei – in via continuativa o in via saltuaria – è comunque indispensabile che questo strumento si dimostri semplice e snello per il compilatore, da un lato, e di facile e rapida interpretazione per i responsabili del museo, dall'altro. Senza dubbio, le domande a risposta chiusa permettono, meglio di quelle a risposta aperta, di conseguire i risultati desiderati.

I dati richiesti nel questionario sono sia di tipo quantitativo (età, frequenza dei consumi culturali), ma soprattutto di tipo qualitativo (valutazione dell'esperienza della visita, giudizio su alcuni aspetti attinenti all'offerta museale, motivazione della visita e scelta di come effettuarla).

Coerentemente con la definizione delle finalità dell'indagine, è stata individuata la struttura del questionario. La formulazione delle domande è stata oggetto di una ricerca condotta su altri studi simili già espletati⁴ e di un vivace confronto all'interno del gruppo di lavoro, che ha condiviso la stesura finale. Purtroppo, invece, non è stato possibile realizzare il confronto con i responsabili dei musei presenti nel gruppo "pilota" prima della somministrazione del questionario; questa verifica, che avrà per oggetto aspetti sia formali, sia sostanziali legati all'impostazione dell'indagine, speriamo che possa avvenire successivamente.

Passando ad esaminare la struttura del questionario, va precisato che essa prevede 4 sezioni.

La prima riguarda gli aspetti socio-anagrafici degli utenti. Infatti, le domande sono relative all'età, al sesso, all'attività di studio e a quella professionale, alla provenienza.

⁴ In particolare, fra le tante, si veda: SOLIMA L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Indagine promossa e finanziata dall'Ufficio Studi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Gangemi, Roma; FONDAZIONE FITZCARRALDO, *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*, Ricerca promossa e finanziata dalla Direzione Generale Cultura, Identità e Autonomia della Regione Lombardia, op. cit.

Sezione 1 del questionario

0.1 A che ora è iniziata la visita? _____ : _____

1.1 Anno di nascita 19__ __

1.2 Sesso M F

1.3 Attività professionale

Lavoratore dipendente (Settore _____) Lavoratore autonomo (Settore _____)

Studente (Studi _____) Pensionato

Insegnante (Materia _____ Istituto _____)

Non occupato Altro _____

1.4 Titolo di studio

Licenza Elementare Licenza Media inf. Diploma Media sup. Diplomi universitari

Diploma di Laurea Titolo Post laurea (indicare _____)

1.5 Qual è la sua provenienza?

Italia Indicare Città _____

Estero Indicare Stato _____

La seconda sezione contiene alcuni quesiti volti a cogliere il profilo culturale dei visitatori. A tal fine viene chiesto di specificare la frequentazione di musei, mostre, cinema, teatri, concerti, e di indicare l'intensità di lettura di libri e quotidiani. Inoltre, viene chiesto di segnalare il grado di utilizzo di internet e l'eventuale svolgimento di attività culturale.

Sezione 2 del questionario

2.1 Negli ultimi 12 mesi:	nessuno	da 1 a 3	da 4 a 6	da 7 a 12	oltre 12
Quanti musei ha visitato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quante mostre ha visitato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quante volte è andato al cinema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quante volte è andato a teatro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanti concerti di musica ha ascoltato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanti libri legge in un anno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Legge quotidiani?	mai <input type="checkbox"/>	saltuariamente <input type="checkbox"/>	2/3 volte a settimana <input type="checkbox"/>	ogni giorno <input type="checkbox"/>
2.3 Utilizza internet?		Si, frequentemente <input type="checkbox"/>	si, saltuariamente <input type="checkbox"/>	no, mai <input type="checkbox"/>
2.4 Svolge/ha svolto attività (anche a livello amatoriale) che hanno attinenza con i contenuti del museo?				
Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
2.5 Se sì, può indicare quali?				

La terza sezione ha il fine di cogliere:

- le motivazioni che hanno indotto il visitatore a venire nel museo;
- il suo interesse per questa organizzazione e per altre presenti sul territorio;
- i mezzi di comunicazione attraverso i quali è venuto a conoscenza dell'esposizione;
- l'organizzazione della sua visita.

A seconda delle notizie raccolte in proposito si può comprendere se il pubblico è spinto da interesse “leggero” e se destina un tempo “limitato” alla visione delle opere oppure se è stimolato da un personale desiderio di approfondimento delle sue conoscenze o da motivi di studio o di lavoro e se ha a disposizione un tempo adeguato da dedicare alla visione della collezione.

Sezione 3 del questionario

3.1 Ha già visitato il Museo in passato?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.2 Se sì, quante volte:	1 volta <input type="checkbox"/>	
3.3 e quando è stata l'ultima volta?	Meno di 1 anno fa <input type="checkbox"/>	
	2 volte <input type="checkbox"/>	Da 1 a 5 anni fa <input type="checkbox"/>
	3 o più volte <input type="checkbox"/>	Oltre 5 anni fa <input type="checkbox"/>
3.4 La visita al Museo era programmata da tempo?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.5 Come ha effettuato la visita odierna?		
Da solo <input type="checkbox"/>	Con la famiglia <input type="checkbox"/>	Con amici <input type="checkbox"/>
		Con gruppo organizzato <input type="checkbox"/>
3.6 Se ha visitato il Museo con un gruppo organizzato, indicare la tipologia del gruppo:		
Scolastico <input type="checkbox"/>	Associativo <input type="checkbox"/>	Turistico <input type="checkbox"/>
3.7 Se ha visitato il Museo con la famiglia, indicare i membri del nucleo familiare che hanno partecipato alla visita		

Genitori ____	Figli ____	Altro ____
3.8 Qual è la motivazione della visita? Interesse culturale <input type="checkbox"/> Studio / lavoro <input type="checkbox"/> Altro _____		
3.9 Ha visitato altri musei in Calabria? No <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> 3.10 Quanti? ____		
3.11 Quale le è piaciuto di più? _____		
3.12 Ha intenzione di visitare altri musei in Calabria? Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
3.13 Come è venuto/a a conoscenza del Museo?		
Programmi TV /radiofonici <input type="checkbox"/>	Quotidiani / riviste <input type="checkbox"/>	Pubblicazioni <input type="checkbox"/>
Depliant del Museo <input type="checkbox"/>	Guida turistica <input type="checkbox"/>	
Passaparola <input type="checkbox"/>	Scuola <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>

Infine, la quarta sezione comprende domande finalizzate a conoscere il giudizio del pubblico su vari aspetti dell'offerta culturale (prezzo di ingresso, informazioni utilizzate, didascalie e pannelli, orario di apertura, accoglienza, illuminazione, segnaletica, servizi). Inoltre, contiene quesiti a risposta chiusa e a risposta aperta volti a valutare il gradimento dell'esperienza di visita.

Sezione 4 del questionario

4.1 L'ingresso al museo è a pagamento?	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>			
4.2 Se sì, come giudica il prezzo del biglietto?	Alto <input type="checkbox"/>	Congruo <input type="checkbox"/>	Basso <input type="checkbox"/>		
4.3 Quali sensazioni hanno caratterizzato la visita?					
Accrescimento culturale <input type="checkbox"/>	Piacere estetico <input type="checkbox"/>	Curiosità <input type="checkbox"/>	Scarso interesse <input type="checkbox"/>	Noia <input type="checkbox"/>	
4.4 Durante la visita ha utilizzato:	Qual è il suo giudizio?				
	Molto Negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Informazioni fornite dalla Biglietteria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informazioni fornite dal personale <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Depliant del Museo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuffie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visita guidata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Come giudica didascalie e pannelli illustrativi per i seguenti aspetti:					
	Molto Negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Contenuto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Leggibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>4.6 Come giudica i seguenti aspetti?</i>					
	<i>Molto Negativo</i>	<i>Negativo</i>	<i>Indifferente</i>	<i>Positivo</i>	<i>Molto positivo</i>
Orario di apertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accoglienza alla biglietteria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accoglienza nelle sale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort degli ambienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Illuminazione nelle sale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentazione delle collezioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segnaletica interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi per portatori di handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizio toilette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supporti Multimediali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>4.7 Come giudica la visita</i>					
al museo (giudizio di sintesi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>4.8 Ritieni soddisfacente il percorso espositivo? Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></i>					
<i>4.9 Perché</i>					
.....					
<i>4.10 Pensa di tornare a visitare il Museo? Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></i>					
<i>4.11 Consiglierebbe ad altre persone di visitarlo? Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></i>					
<i>4.12 Se ha apprezzato particolarmente alcuni servizi del Museo, può indicare quali? E perché?</i>					
.....					
.....					
<i>4.13 Se alcuni servizi del Museo l'hanno delusa, o se ne ha rilevato la mancanza, può indicare quali? E perché?</i>					
.....					
.....					
<i>0.2A che ora è terminata la visita? ____ : ____</i>					

La struttura del questionario, se confrontata con le finalità della ricerca, appare coerente con esse. Va segnalata, rispetto a questionari impiegati in altri studi simili, la sua voluta semplicità. Questa scelta è motivata dalla constatazione che molti musei calabresi non dispongono di risorse personali e finanziarie in esubero, da poter destinare allo svolgimento dell'indagine del loro pubblico. Quindi, si è scelto di predisporre uno strumento che consentisse di raggiungere lo scopo conoscitivo desiderato con uno sforzo contenuto.

3) Il periodo di rilevazione

La somministrazione dei questionari è stata effettuata nell'arco di tre mesi – da febbraio ad aprile 2005 –.

Questo periodo è stato scelto per più motivi.

Anzitutto, perché dovendo concludere la ricerca entro l'estate 2005, era necessario che questa fase fosse terminata in tempo utile per elaborare i dati raccolti.

Inoltre, per avere la possibilità, alla luce dell'esito della sperimentazione effettuata, di apportare le opportune modifiche e integrazioni al questionario e di perfezionare la metodologia adottata.

Infine, per tentare, sia pure sulla base di informazioni parziali, di interpretare i risultati conseguiti e di cogliere elementi che descrivono il profilo ed il comportamento del pubblico di ciascun museo partecipante all'indagine.

Va sottolineato che la scelta di un periodo in cui l'affluenza dei visitatori è in genere scarsa presenta punti di forza e di debolezza.

I primi sono correlati, da un lato, alla maggiore facilità di somministrazione dei questionari e, dall'altro, alla inevitabile rapidità di esecuzione delle operazioni di raccolta e di elaborazione dei dati.

I secondi si manifestano nel numero limitato di visitatori, numero che purtroppo condiziona l'esito della ricerca.

Resta comunque la speranza che, se la metodologia dell'indagine e lo strumento messo a punto risultano soddisfacenti, alla fase pilota segua un loro diffuso impiego da parte di numerosi musei.

3. Le informazioni raccolte

L'indagine ha consentito di reperire dati interessanti, anche se purtroppo limitati. Infatti, da un lato, va considerato positivamente che il pubblico che ha aderito alla richiesta di compilare i questionari ha fornito notizie in merito a vari quesiti, soprattutto a quelli a risposta chiusa, dimostrandosi collaborativo.

Dall'altro, però, va tenuto conto che non tutti i musei invitati a partecipare a questa ricerca hanno collaborato. Più precisamente, delle 17 unità contattate, solo 9 hanno effettuato l'indagine sui loro utenti, in numero quindi inferiore a quelle che hanno restituito il questionario di autovalutazione. Nella Tavola 1 sono indicate le organizzazioni che hanno somministrato i questionari ai loro utenti ed il numero di interviste effettuate.

Dalla lettura dei dati raccolti si ottengono varie informazioni.

La durata della visita – differente da un'organizzazione all'altra data la loro eterogeneità – è in alcuni casi mediamente uguale: ciò significa che ciascun visitatore ha dedicato circa lo stesso tempo per vedere le medesime esposizioni.

In altri casi, si rilevano scostamenti sensibili che denotano una diversa attenzione rivolta alle esposizioni (Tav. 2).

Tav. 1 – Indagine effettuata con questionari dei visitatori

Museo	Comune	Provincia	Questionari raccolti
MUSEO ARCHEOLOGICO LAME-TINO	LAMEZIA TERME	Catanzaro	-
MUSEO NAZIONALE ARCHEOLOGICO DELLA SIBARTIDE	CASSANO ALL'JONIO - SIBARI	Cosenza	-
MUSEO CIVICO	CROTONE	Crotone	22
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE	REGGIO CALABRIA	Reggio Calabria	11
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE E AREA ARCHEOLOGICA	LOCRI	Reggio Calabria	15
MUSEO DIOCESANO DI ARTE SACRA	ROSSANO	Cosenza	2
MUSEO CIVICO DI S.MARIA DELLA CONSOLAZIONE	ALDOMONTE	Cosenza	-
PINACOTECA NAZIONALE	COSENZA	Cosenza	4
SANTA BARBARA ART FOUNDATION MUSEO SANTA BARBARA	MAMMOLA	Reggio Calabria	-
MUSEO DIOCESIANO D'ARTE SACRA	NICOTERA	Vibo Valentia	-
PINACOTECA VESCOVILE	NICOTERA	Vibo Valentia	-
MUSEO CALABRESE DI ETNOGRAFIA E FOLKLORE "R.CORSO"	PALMI	Reggio Calabria	-
ISTITUTO DELLA CULTURA ARBERESHE "GIUSEPPE GANGALE"	CARAFFA	Catanzaro	3
MUSEO DEMOLOGICO DELL'ECONOMIA, DEL LAVORO E DELLA STORIA SOCIALE SILANA	SAN GIOVANNI IN FIORE	Cosenza	5
CENTRO STUDI NATURALISTICI DEL POLLINO	MORANO CALABRO	Cosenza	16
MUSEO DELLA LIQUIRIZIA	ROSSANO	Cosenza	-
MUSEO DIOCESANO	GERACE	Reggio Calabria	3

L'identikit del pubblico (sezione 1) mostra un quadro molto differenziato. Infatti, ci sono unità visitate da gruppi scolastici, altre da adulti: varia quindi l'età dell'utente e di conseguenza anche il suo titolo di studio.

I gruppi sono composti da studenti delle scuole medie inferiori con un'età media di 12 anni e provengono da altre regioni per il 35%. Gli adulti hanno un'età media di 35 anni, sono per lo più lavoratori dipendenti che hanno conseguito il diploma di scuola media superiore nel 59% dei casi e di laurea nel 30%. Sono quasi tutti di nazionalità italiana (82%) e per lo più provengono dalla Calabria 85%.

Tav. 2 – Durata media della visita

Museo	Comune	Durata media della visita	Massimo scostamento
MUSEO CIVICO	CROTONE	40'	150%
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE	REGGIO CALABRIA	1h 45'	110%
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE E AREA ARCHEOLOGICA	LOCRI	2h 30'	50%
MUSEO DIOCESANO DI ARTE SACRA	ROSSANO	1h 10'	10%
PINACOTECA NAZIONALE	COSENZA	1h 50'	60%
ISTITUTO DELLA CULTURA ARBERESHE "GIUSEPPE GANGALE"	CARAFFA	30'	50%
MUSEO DEMOLOGICO DELL'ECONOMIA, DEL LAVORO E DELLA STORIA SOCIALE SILANA	SAN GIOVANNI IN FIORE	40'	10%
CENTRO STUDI NATURALISTICI DEL POLLINO	MORANO CALABRO	1h 30'	22%
MUSEO DIOCESANO	GERACE	30	50%

Queste informazioni non stupiscono perché il periodo in cui si è svolta l'indagine non è caratterizzato da movimenti turistici; quindi, la domanda culturale proviene prevalentemente dalle scuole, dalla popolazione residente in loco e da persone che si spostano per motivi di lavoro e approfittano di qualche ora a disposizione per visitare un museo.

La sezione 2 tende a cogliere il profilo culturale del pubblico.

Nel nostro caso emerge che il 23% degli adulti intervistati non ha visitato altri musei nell'ultimo anno, il 42% non ha visitato mostre, il 32% non è andato al cinema, il 47% non è andato né a teatro, né ha assistito a concerti; il 94% legge almeno un libro l'anno ed il 26% ne legge almeno 12 l'anno

Fra i ragazzi intervistati, il 38% non ha visitato altri musei nell'ultimo anno, il 71% non ha visitato mostre, né è andato a teatro, il 39% non è andato al cinema, il 54% non ha assistito a concerti; l'84% legge almeno un libro l'anno.

Fra tutti gli intervistati alta è la percentuale (80%) di coloro che utilizzano internet e per 2/3 di questi l'uso è frequente.

Dalla compilazione della sezione 3 si evince che solo il 45% del pubblico (e qui rientrano i gruppi scolastici) ha programmato la visita da tempo, a differenza del rimanente 55% composto in preponderanza da adulti. Ciò conferma che sono molteplici i fattori che incidono sulla scelta di visitare un museo fra cui l'interesse per espressioni di cultura e la disponibilità di tempo libero sono variabili che incidono in modo rilevante.

Nella quasi totalità dei casi la visita è stata effettuata per interessi culturali.

Più del 50% del pubblico ha espresso l'intenzione di visitare altri musei calabresi.

Infine, la sezione 4 raccoglie i giudizi espressi dai fruitori. In questi casi le valutazioni sono in genere positive. Segnali negativi si sono concentrati su: assenza o carenza di depliant, assenza di cuffie, inadeguatezza di servizi per portatori di handicap, di servizi di toilette e di supporti multimediali.

In pochi casi sono espresse valutazioni personali.

* * *

Queste informazioni, benché limitate, possono comunque servire ad ogni museo per identificare il suo pubblico allo scopo soprattutto di comprenderne le aspettative e di verificare in che misura l'offerta culturale sia ritenuta soddisfacente.

Gli organi direttivi, in particolare, possono ricavare dall'uso (temporaneo o continuativo) del questionario notizie preziose per valutare i "prodotti culturali" realizzati e per decidere quali iniziative intraprendere nella prospettiva del miglioramento continuo dell'attività svolta.

CAPITOLO QUARTO

UN PROGETTO DI RENDICONTAZIONE

1. Introduzione (*Barbara Sibilio*)
2. Gli strumenti di rendicontazione e di comunicazione
(*Barbara Sibilio*)
3. La proposta di bilancio sociale (*Barbara Sibilio*)
4. Il modello di bilancio sociale (*gruppo di ricerca*)
Sezione 1 - L'identità del museo
Sezione 2 - L'assetto finanziario ed economico
Sezione 3 - La *performance*
Sezione 4 - Il miglioramento continuo
Allegato 1 - Il questionario di autovalutazione
Allegato 2 - Il questionario dei visitatori

1. Introduzione (Barbara Sibilio)

Numerosi sono i soggetti che operano internamente ed esternamente al museo – diversi fra loro per natura e aspettative e connotati da vario grado di coinvolgimento – che comunque si dimostrano interessati al “modo” in cui tale realtà è governata.

Il costante confronto con le esigenze degli *stakeholder* certamente ha un forte impatto sul processo decisionale. La direzione del museo, nel continuo relazionarsi all’ambiente in cui questa organizzazione è immersa, nella tensione a mediare e gestire le relazioni con l’ente proprietario, i dipendenti, i finanziatori e la comunità, deve agire mantenendo una consonanza tra i vari interlocutori e riflettere nelle sue scelte una vera e propria *sensibilità sociale*.

La sua presenza all’interno del museo - da considerarsi implicita se riferita a quanto contenuto in genere nello statuto e dichiarato nella missione - è testimoniata dal fatto che gli organi direttivi per primi, seguiti poi da tutto il personale, percepiscono che lo svolgimento della propria attività genera inevitabilmente un impatto sulla comunità civile (in termini di cultura, di conoscenza, di qualità della vita, ...) e, di conseguenza, assumono un comportamento etico nel rispetto dei criteri e dei valori morali generalmente riconosciuti dalla collettività in un dato momento storico.

In questo scenario lo scopo da conseguire è rappresentato, in estrema sintesi, dal *consenso* degli operatori interni e degli interlocutori esterni sulla missione e sulla scelta degli obiettivi strategici. Tale consenso deve provenire dal complesso degli *stakeholder* che, così, dimostrano di apprezzare le decisioni assunte e le modalità della loro attuazione; è, pertanto, espressione della fiducia che essi ripongono nelle capacità professionali in campo scientifico e culturale, nel rispetto delle regole, nell’onestà degli organi direttivi.

Il museo ha dunque di fronte un traguardo impegnativo: farsi riconoscere e, quindi, legittimarsi attraverso la validità dei “progetti scientifici” che sono alla base delle sue attività e la capacità di realizzarli rimanendo fedele ai principi ispiratori. In altri termini, deve tendere ad ottenere legittimazione sia al suo esterno, conquistando sempre più la fiducia dei suoi interlocutori, sia all’interno, rafforzando valori che sappiano aggregare il personale.

Da tutto ciò emerge l’importanza che assume l’*accountability*¹ intesa come

¹ “L’*accountability* esprime la responsabilità informativa dell’azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d’esito trovano la loro piena conformazione. Tale ultima affermazione fa comprendere come la responsabilità informativa di cui si discorre abbia ripetutamente una doppia valenza: quella interna postulante la verifica del raggiungimento dell’obiettivo implementante il fine perseguito dall’azione aziendale; quella esterna postulante la comunicazione di dati e di informazioni tramite i quali far apprezzare il livello di *performance* raggiunta ed il rispetto della pluralità di vincoli a cui l’azienda stessa è

dovere e responsabilità informativa del museo nei confronti dei soggetti interessati. Ad essi va spiegata la relazione fra le risorse assegnate e gli effetti conseguiti attraverso l'impiego di un linguaggio che tenga conto delle loro esigenze informative. Gli *stakeholder* devono ricevere una rendicontazione puntuale e trasparente di tutta l'attività svolta: quanto più questa è efficace, tanto più contribuisce ad acquisire o mantenere la *legittimazione sociale*².

2. Gli strumenti di rendicontazione e di comunicazione (B. Sibilio)

Nei musei, in conseguenza della particolare natura dell'attività svolta, del ruolo di vincolo e non di finalità ricoperto dall'equilibrio economico-finanziario e delle crescenti aspettative in termini di *accountability*, è quanto mai opportuno che la rendicontazione e la comunicazione siano attuate attraverso strumenti che complessivamente forniscano una rappresentazione chiara e trasparente della loro gestione.

Tradizionalmente, questa funzione è attribuita dalla dottrina contabile al bilancio.

Ai fini della sua redazione è necessario che il museo sia dotato di un sistema informativo e di un sistema di comunicazione, quali meccanismi volti a soddisfare le esigenze conoscitive degli operatori interni, legate al perseguimento degli obiettivi, e quelle degli attori esterni (economici, non economici e istituzionali), connesse alle loro aree di azione. La loro presenza facilita il soddisfacimento dell'esigenza di *accountability*. Infatti, efficaci flussi di informazioni e di comunicazioni permettono all'organizzazione museale di assolvere sempre meglio al suo dovere di tener fede alla sua responsabilità, di spiegare e di giustificare cosa sta facendo per rispettare gli impegni presi con i vari *stakeholder*.

Di entrambi questi sistemi il bilancio è, allo stesso tempo, frutto e sintesi.

Ovviamente, nel sottolineare che nelle unità in oggetto il sistema informativo deve consentire di verificare il conseguimento dell'efficacia sociale ed il rispetto del vincolo economico-finanziario, nonché di attivare - verso l'interno e l'esterno - un processo di comunicazione, alimentato dalle misurazioni qualitative e quantitative effettuate e connotato sempre da trasparenza, è implicita la considerazione che le informazioni di contenuto socio-culturale, attinenti alle attività istituzionali, sono di primaria importanza, mentre quelle relative alla situazione patrimoniale, economica e finanziaria rivestono un ruolo secondario,

sottoposta". Cfr. MATAACENA A. (1999), *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in Mataacena A. (a cura di), "Scenari e strumenti per il terzo settore", Egea, Milano, pag. 75.

² Cfr. SIBILIO PARRI B., TOMEA GAVAZZOLI M.L. (2005), *Un modello di bilancio sociale per il museo: il caso del Museo di Storia Naturale di Novara*, in "Non Profit", n. 2, pagg. 251-278.

anche se sempre di indiscutibile carattere esplicativo.

Ne deriva che la scelta della struttura e dei contenuti del bilancio in queste organizzazioni deve essere formulata considerando con attenzione il peculiare fabbisogno cognitivo correlato alle finalità istituzionali, senza trascurare le necessarie misurazioni degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle operazioni di gestione.

Almeno in parte in linea con queste osservazioni si esprime l'”Atto di indirizzo” all'interno dell'Ambito II – Assetto Finanziario. Più precisamente, nelle Norme Tecniche si legge:

“La gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione dei musei, se dotati di autonomia, dovrà avvenire attraverso bilanci funzionali nel rispetto della normativa vigente, prevedendo apposite forme di controllo e di monitoraggio della loro costante congruità alle finalità programmatiche. Tuttavia, anche ove la tenuta di bilanci non fosse obbligatoria, per una corretta politica finanziaria è vivamente raccomandata la progressiva adozione di documenti contabili in grado di enucleare le voci di entrata e quelle di spesa allo scopo di consentire la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto economico, la trasparenza della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali”³.

Questa affermazione, completata da quanto indicato nella “Premessa” dell'Ambito II, va valutata positivamente per più motivi.

Anzitutto, perché contiene una forte raccomandazione, anche se non un obbligo, all'utilizzo di strumenti di rendicontazione e di comunicazione della gestione.

Inoltre, perché evidenzia le finalità attribuibili ad essi.⁴ Infatti, si afferma

³ Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 25.

⁴ “In particolare la messa a punto del bilancio preventivo e di quello consuntivo e la loro pubblicazione comporta una serie di operazioni che permettono:

- l'individuazione delle risorse disponibili e di quelle da reperire per una corretta gestione museale;
- una omogeneità di classificazione e ripartizione delle voci di entrate e di spesa - comprese quelle appostate in uffici diversi - utili ai fini di confronti puntuali con le altre istituzioni culturali;
- l'identificazione certa delle responsabilità del personale addetto alle varie attività e centri di spesa all'interno del museo;
- l'impostazione di una politica di espansione delle attività culturali e di *raising* delle connesse risorse finanziarie;
- la trasparenza della gestione utile a fini conoscitivi e di garanzia dell'uso di contribuzioni volontarie;
- la valutazione delle tendenze e delle prospettive di sviluppo delle attività museali;
- la verifica del raggiungimento degli obiettivi di efficienza organizzativa e di efficacia delle attività correnti e di quelle di investimento e il controllo quali/quantitativo dei risultati della gestione;
- la predisposizione della documentazione necessaria per ottenere contributi pubblici e privati.”

che il loro impiego nel museo è di valido supporto all'attività decisionale di tipo sia strategico, sia operativo, costituendo una preziosa fonte informativa; che ha un indiscutibile riflesso organizzativo in quanto è correlabile alla definizione delle responsabilità; che consente di monitorare l'attività svolta e di indagare la situazione prospettica, favorendo la misurazione della sua efficienza e della sua efficacia ed alimentando così la conoscenza sia di coloro che operano all'interno della struttura, sia degli interlocutori esterni (in particolare si fa riferimento a volontari e finanziatori); che offre un'opportunità di confronto con altre organizzazioni museali nazionali e straniere, se i modelli di rendicontazione adottati hanno un contenuto omogeneo.

Infine, perché concorre al riconoscimento al museo di una certa autonomia di cui i suoi organi direttivi segnalano una forte esigenza; certamente, l'attribuzione di autonomia è legata più alla complessa definizione dell'assetto istituzionale, problematica di primaria importanza, che non all'introduzione di un sistema di rendicontazione: questo può comunque contribuire alla formazione e alla diffusione di un'adeguata cultura di governo all'interno dell'organizzazione.

Le indicazioni contenute nell'Ambito II dell'"Atto di indirizzo" appaiono però limitate per il fatto che raccomandano la tenuta unicamente di rilevazioni contabili dell'aspetto monetario e finanziario della gestione. Anche se ci sono dei richiami, è poi del tutto trascurata la dimensione economica, mentre ci sono pochi cenni a quella patrimoniale.

In linea con la posizione prevalente nella dottrina economico-aziendale con riferimento alle aziende non profit e coerentemente con le affermazioni iniziali, la rendicontazione dell'attività museale non può esaurirsi in una documentazione né della sola situazione finanziaria, ma neppure di questa integrata da quella economica e patrimoniale: questi aspetti sono sempre di indubbio interesse, ma assumono il ruolo di vincolo e non di finalità.

In queste unità la rendicontazione deve privilegiare l'analisi delle attività tipiche focalizzata sulla verifica dell'efficienza gestionale e dell'efficacia socio-culturale. Più precisamente, e lo ribadiamo, essa deve fornire, in primo luogo, informazioni accurate sulle iniziative intraprese e sui risultati raggiunti, correlandoli ai fini istituzionali e, in secondo luogo, notizie chiare sull'andamento patrimoniale, economico e finanziario della gestione.

In risposta a queste esigenze, il modello di bilancio che può essere proposto corrisponde ad un *sistema unico di documenti* che garantiscano l'espletamento dell'azione di verifica e di comunicazione dell'operato dei musei.

È immediato il riferimento al "bilancio sociale" dal momento che si può

Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, op. cit., pag. 24.

configurare proprio come un insieme di documenti – la cui forma ed il cui contenuto non sono al momento definiti rigidamente – finalizzati ad accrescere con trasparenza ed affidabilità la conoscenza di chi opera sia all'interno che all'esterno dell'unità.

In questo senso il bilancio sociale può dimostrarsi una proposta interessante per il museo, da valutarsi con attenzione⁵.

3. La proposta di bilancio sociale (Barbara Sibilio)

Il gruppo di ricercatori che ha condotto questa indagine ha formulato una proposta di “bilancio sociale” per i musei⁶ dopo un attento studio della “rendicontazione sociale”, considerando la posizione assunta al riguardo sia dalla dottrina aziendale, sia dalla prassi nazionale e internazionale⁷.

⁵ In proposito si vedano gli elementi che accomunano e quelli che differenziano il bilancio sociale dal modello di rendicontazione proposto per il museo. Cfr. 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 pagg. 64-67.

⁶ La proposta presentata in questa pubblicazione è frutto del lavoro di F. Dainelli, M. Mainardi, G. Manetti, B. Sibilio, M. Valeri i quali hanno contribuito alla sua formulazione con lo studio personale di queste tematiche e con un assiduo confronto e dibattito.

⁷ In particolare, per il processo rendicontativo il gruppo di lavoro si è ispirato ai postulati di inclusività e rilevanza così come delineati nel principio AccountAbility 1000 e nella Copenhagen Charter.

Per la definizione dei contenuti del modello non sono state accolte le linee guida per il reporting di sostenibilità proposte dal Global Reporting Initiative perché ritenute eccessivamente focalizzate sul modello dell'impresa for profit e scarsamente adattabili al contesto operativo delle organizzazioni museali.

Invece, si è preferito far riferimento a principi ampiamente diffusi nel contesto italiano.

Tra questi, lo standard dell'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale (IBS) è stato ritenuto il più rispondente alle esigenze informative delle unità in oggetto, poiché è facilmente adattabile anche ad aziende senza finalità di lucro e perché rappresenta una naturale evoluzione delle linee guida redatte nel 2001 dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS).

Quest'ultimo, come noto, è ispirato al modello tedesco del “*Sozial Bilanz Praxis*” degli anni settanta e prevede la redazione di un report strutturato in tre sezioni fondamentali:

- identità aziendale (sintetica descrizione degli assetti istituzionali, dei valori di riferimento, della mission e delle strategie aziendali);
- produzione e distribuzione del valore aggiunto (con apposita riclassificazione del conto economico);
- rapporto sociale (informazioni qualitative e quantitative sulla performance sociale).

Come accennato, un'evoluzione di GBS è data dallo standard per la reportistica sociale di IBS-SEAN (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale) che, alle tre sezioni sopra citate, aggiunge le verifiche esterne di terza parte (*assurance*) e lo stimolo al miglioramento continuo.

Per approfondimenti sul ruolo del bilancio sociale nell'ambito degli enti non profit, fra gli altri, si veda: BRUNI G. (1997), *Il bilancio di missione delle aziende non profit*, in “Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale”, maggio-giugno; HINNA L. (2000), *Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile e sociale nelle strutture non profit*, in “Rivista italiana di ragioneria ed

Consistente è stato poi lo sforzo compiuto per coniugare le indicazioni di natura teorica con l'analisi delle specificità della gestione del museo.

Esito di questo lavoro è la definizione di un *sistema unico di documenti* in cui si può articolare il “bilancio sociale” del museo per offrire – attraverso la descrizione e misurazione della sua *performance* complessiva – una sua immagine chiara e fedele.

La scelta del modello di “bilancio” si è, in particolare, ispirata allo standard dell'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale (IBS) perché ritenuto il più rispondente alle esigenze informative delle unità in oggetto, pur richiedendo vari adattamenti.

Coerentemente con le indicazioni da questo fornite e con quanto già precisato, il “bilancio sociale” deve, a nostro avviso, possedere un contenuto minimale dalla cui lettura deve risultare:

- l'identità del museo;
- l'assetto finanziario ed economico;
- la *performance*;
- il miglioramento continuo.

Il modello proposto – articolato in quattro sezioni⁸ – raccoglie dunque informazioni di varia natura, che sono per lo più assimilabili a quelle richieste ai fini della rendicontazione sociale. Del resto, riteniamo che questa sia “l'unica e vera rendicontazione possibile” per tracciare un quadro completo di una realtà così composita qual è il museo.

Nella trattazione che segue e poi, successivamente, nell'Allegato 1 sono delineati i contenuti di ciascuna sezione: queste indicazioni hanno solo un valore segnaletico, nel senso che ciascun museo, qualora accolga il modello proposto, dovrà decidere, tenuto conto della specificità delle proprie attività, il grado di

economia aziendale”, Luglio-Agosto; MATAENA A. (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in Hinna L. (a cura di), “Il bilancio sociale”, Il Sole 24 Ore, Milano.

Sui principi AA1000 e Copenhagen Charter in particolare si vedano: INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY (1999), *AA1000 Framework*, London; THE HOUSE OF MANDAG MORGEN in collaborazione con ERNST & YOUNG (1999), *The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting*, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Copenhagen.

Infine, sugli standard GBS e IBS si rimanda a: GABROVEC MEI O. (1993), *Il bilancio sociale*, in “Amministrazione e Finanza”, n. 6; GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE (GBS) (2001), *I principi di redazione del bilancio sociale*, AdnKronos, Roma; MARZANTONIO R. (2000), *Il bilancio sociale riqualificato. Il modo nuovo di comunicare la qualità globale della cultura d'impresa*, in Vermiglio F., “Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale”, Giappichelli, Torino; VERMIGLIO F. (2002), *Il modello GBS*, in Hinna L. (a cura di), “Il bilancio sociale”, Il Sole 24 Ore, Milano.

⁸ Rispetto allo standard IBS, non sono state incluse le verifiche esterne indipendenti. Tuttavia, il gruppo di ricercatori incoraggia l'adozione di servizi di *assurance* da parte di revisori esterni qualificati per completare il ciclo del miglioramento continuo e, soprattutto, per fornire maggiore credibilità alle informazioni esposte nel documento.

sintesi o di analisi che ritiene preferibile adottare nella sua rendicontazione.

Soffermiamoci ora, in breve, sulle notizie e sui dati che devono essere forniti dal bilancio, precisando fin d'ora che devono risultare fra loro ben integrati e coordinati.

L'identità del museo

Questa sezione deve offrire il profilo del museo attraverso la descrizione di alcuni aspetti qualificanti, descrizione che può essere organizzata secondo la seguente articolazione.

Il primo punto da chiarire riguarda l'assetto istituzionale e ciò comporta la indicazione della veste giuridica e, di conseguenza, dell'assetto proprietario nonché della loro evoluzione nel tempo. Queste informazioni permettono di conoscere la *governance* del museo e di cogliere il suo grado di autonomia decisionale.

Il secondo punto concerne la definizione della missione, così come si ricava dall'atto costitutivo e dallo statuto o dal regolamento. È importante che questa sia esplicitata con puntualità, poiché, costituendo la ragione d'essere dell'organizzazione culturale, va portata a conoscenza di tutti i suoi operatori e dei suoi interlocutori esterni. Vanno esposte le principali finalità perseguite e le azioni già intraprese o che si intendono effettuare per il loro raggiungimento, affinché risulti chiaro che tra esse esiste un'autentica coerenza.

Il terzo punto richiede una descrizione sintetica degli eventi principali che hanno connotato la vita del museo. Anzitutto, deve essere illustrato il progetto scientifico culturale che ha portato alla sua nascita e specificati i soggetti interessati alla sua costituzione ed i finanziamenti ottenuti in fase di *start-up*. In sequenza, devono essere poi segnalate le tappe più significative della sua storia tracciando il percorso seguito dalla sua creazione al presente.

Il quarto punto si correla bene al precedente completandolo. Infatti, deve consistere nell'indicazione dei valori che attualmente ispirano l'attività istituzionale del museo, soffermandosi sugli aspetti più qualificanti, quali la conservazione, la tutela, l'esposizione, la valorizzazione delle collezioni ed i rapporti con il pubblico.

Il quinto punto è relativo alla visione strategica del museo inteso come la proiezione futura delle finalità perseguite. Pertanto, mentre nei punti precedenti è espressa la proposta culturale che il museo ha rivolto e rivolge alla comunità, in questo devono essere inseriti gli obiettivi da realizzare ed i traguardi da raggiungere nel futuro prossimo. In altri termini, deve essere illustrata l'idea che si svilupperà negli anni a venire, idea che il museo intende proporre sia a soggetti già coinvolti nelle sue attività, sia ad altri potenzialmente interessati a diventare protagonisti.

Infine, nel sesto e ultimo punto deve essere tracciata la mappatura degli *sta-*

keholder tenendo conto che in genere sono tanti e assai diversi fra loro. Occorre, quindi, identificarli e comporre un quadro che faciliti la visualizzazione sia della loro rilevanza, sia del loro grado di coinvolgimento nella gestione. Può essere opportuno segnalare gli interlocutori “prevalenti”, vale a dire coloro che concorrono con la loro partecipazione attiva e la loro adesione, all’esistenza ed allo sviluppo del museo.

L’assetto finanziario ed economico

Questa seconda sezione del “bilancio sociale” è dedicata alla indicazione dei risultati conseguiti attraverso la rendicontazione dei valori prodotti dalle operazioni di gestione.

Anche se, come noto, non costituisce obiettivo primario per il museo, il conseguimento dell’equilibrio monetario-finanziario e di quello economico rappresenta comunque un vincolo da verificare con regolarità e attenzione.

Questa sezione è stata completamente riformulata rispetto a quella contenuta nel modello IBS che prevede la rendicontazione della “produzione e distribuzione del valore aggiunto”. Le modifiche apportate sono conseguenza del fatto che questo risultato non riveste alcun significato nel museo, dal momento che i servizi culturali non vengono ceduti in base a prezzi formatisi liberamente nel mercato, ma sono offerti gratuitamente o dietro corresponsione di “tariffe”. Quindi, in assenza della voce di ricavo che esprime il valore della produzione, non è possibile procedere alla misurazione del valore aggiunto.

In questa sezione del modello proposto sono stati inseriti comunque alcuni documenti che consentono di monitorare le vicende della gestione negli aspetti monetario-finanziario ed economico.

In genere, nei musei vi è una netta prevalenza di sistemi di rilevazione basati sulla logica della competenza di pura cassa; purtroppo, però, spesso sono impiegati contemporaneamente criteri di classificazione delle Entrate e delle Uscite per natura e per destinazione e si procede ad effettuare numerose aggregazioni di valori con il risultato che gli stessi organi del museo non riescono, basandosi su di essi, ad interpretare l’andamento delle attività svolte.

Sarebbe, invece, opportuno che i musei effettuassero almeno una rendicontazione semplificata attinente all’aspetto monetario utilizzando prospetti da cui, con chiarezza e trasparenza, si possano trarre informazioni distinte sui movimenti monetari che producono effetti di medio-lungo termine aumentativi o diminutivi del patrimonio del museo e su quelli che riguardano il regolare svolgimento della sua attività.

A tal fine, nel modello proposto è stata adottata la distinzione fra Entrate e Uscite in conto capitale e in conto esercizio.

Più precisamente, le Entrate da finanziamenti (sia in c/ capitale che in c/ esercizio) sono state distinte in base alla natura pubblica o privata del soggetto

finanziatore, mentre le Entrate che scaturiscono dall'attività gestionale sono state classificate per fonte di origine, distinguendo quelle che derivano da attività gestionali ordinarie - esposizione della collezione - da quelle che provengono da attività gestionali accessorie - servizi in gestione diretta, servizi in concessione, servizi di accoglienza, riproduzione.

Le Uscite in c/ capitale sono tutte riferibili ad investimenti patrimoniali. Questi possono riguardare la collezione ed accrescerne la dimensione oppure migliorarne lo stato di conservazione; altrimenti, possono concernere i beni strumentali, per il loro rinnovo o incremento, ed iniziative a medio-lungo termine che aumentano la visibilità del museo e ne qualificano l'immagine.

Con riferimento alle Uscite in c/ esercizio è stata effettuata una parziale classificazione per destinazione. Più precisamente, sono state individuate le aree funzionali di norma presenti nel museo: quella inerente alla gestione delle collezioni (registrazione inventariale, documentazione e catalogazione, attività di ricerca scientifica), quella relativa alla cessione di servizi al pubblico (mostre, conferenze, attività didattiche, altre attività culturali), quella amministrativa. A ciascuna di esse sono state imputate le uscite per materiali di consumo, per spese del personale dipendente e per collaborazioni professionali, per utenze, per spese relative all'utilizzo e alla manutenzione di attrezzature, per premi assicurativi, per pubblicazioni.

Separatamente, sono state indicate altre uscite, classificate per natura in quanto non attribuibili direttamente a una o più aree funzionali. Ne sono classici esempi le spese patrimoniali e gli interessi passivi.

Le informazioni sull'aspetto monetario e finanziario della gestione sono necessarie e pertanto devono essere elaborate con la dovuta correttezza e con un buon grado di analisi. Esse, tuttavia, non sono sufficienti; devono essere affiancate da quelle sull'aspetto economico, anche se purtroppo queste sono in genere carenti, se non assenti.

Invece, per completare il quadro della situazione gestionale è doveroso - sebbene non sia stato finora esplicitamente richiesto - che siano rilevati anche i costi ed i ricavi nonché il risultato economico conseguito.

È certamente indispensabile che il "bilancio sociale" dia un'indicazione accurata ed analitica di questi valori. Al riguardo, è opportuna una precisazione.

Una classificazione per natura dei proventi e degli oneri può essere ricavata dal rendiconto dei movimenti monetari, reinterprestando ovviamente i valori ed apportando le necessarie modifiche.

Molto complessa appare, invece, una loro attribuzione a "oggetti di riferimento", variamente individuabili, poiché siamo di fronte, per lo più, a ricavi e costi comuni.

Ciò significa che è necessario scegliere delle basi di ripartizione in funzione delle quali imputare questi valori a quegli "oggetti di riferimento" ritenuti e-

spressivi della gestione museale. Questa operazione, per produrre risultati significativi, deve cogliere le specificità di ogni realtà e, soprattutto, deve rispondere a precisi interrogativi che si pone la direzione del museo.

A prescindere dalla classificazione dei proventi e degli oneri (per natura o per destinazione) che si intende adottare, il bilancio del museo deve comunque fornire notizie sulla loro entità e su quella del risultato economico conseguito.

La performance

Questa sezione deve contenere informazioni selezionate, capaci di descrivere le principali manifestazioni dell'attività museale e di soddisfare le esigenze conoscitive ad essa connesse sia degli operatori interni, sia degli interlocutori esterni.

A tal fine, nel modello proposto sono evidenziati alcuni aspetti che certamente concorrono a qualificare la *performance* del museo. Più precisamente, sono considerati:

- Apertura del museo;
- Ingresso al museo;
- Le collezioni;
- Le attività;
- La struttura;
- La sicurezza;
- Il personale;
- Gli strumenti di comunicazione per la visita;
- I rapporti del museo con il territorio;
- Profilo dei visitatori;
- Profilo dei finanziatori;
- Altri indicatori di natura quantitativa.

La scelta di questi aspetti è l'esito di una accurata interpretazione delle operazioni "tipiche" di gestione del museo e ben si armonizza con le indicazioni contenute nell'"Atto di indirizzo".

Per ciascuno degli aspetti considerati devono essere forniti dati e notizie, di natura quantitativa e qualitativa, che permettano di conoscere con un buon grado di dettaglio le decisioni formulate dagli organi direttivi e dal personale, in base ai rispettivi ambiti di responsabilità.

Nel modello di "bilancio sociale" sono state selezionate alcune informazioni ritenute minimali per descrivere ogni aspetto. Vediamone in dettaglio il contenuto.

- Apertura del museo

Si richiede di specificare l'orario di apertura al pubblico, evidenziando e-

ventuali variazioni effettuate nel corso dell'anno.

- Ingresso al museo

Deve essere chiarito se l'ingresso è gratuito oppure a pagamento e, in questo secondo caso, devono essere indicate le tariffe fissate.

- Le collezioni

È un aspetto altamente qualificante del museo e quindi dovrebbe essere oggetto di una ricca illustrazione. Nel modello proposto è richiesto che sia fornita almeno una descrizione sintetica delle collezioni, indicando il numero delle opere possedute e precisando quante di esse sono registrate, inventariate, catalogate, specificando la data di aggiornamento di queste operazioni e le procedure adottate. Inoltre, deve essere indicato il numero delle opere esposte e se il museo riceve e/o concede opere in prestito.

- Le attività

Anche questo aspetto, come il precedente, dovrebbe essere suscettibile di un ampio sviluppo. In una formulazione sintetica non possono comunque mancare informazioni sulle principali iniziative in cui il museo è impegnato, partendo da quelle attinenti alla ricerca scientifica per passare poi a quelle relative all'esposizione. In particolare, devono essere segnalate quelle azioni che possono essere considerate di supporto all'esposizione permanente e quelle che accrescono e arricchiscono l'offerta culturale del museo.

- La struttura

Devono essere descritte le principali caratteristiche dell'edificio in cui sono raccolte le collezioni, degli spazi interni, precisandone la loro destinazione, e degli eventuali spazi esterni.

È, inoltre, importante che sia data comunicazione delle dotazioni dell'edificio (illuminazione, riscaldamento, condizionamento dell'aria, deumidificazione) e della presenza di postazioni informatiche.

- La sicurezza

Tanti e di differente natura sono i rischi a cui sono soggetti le persone e gli oggetti presenti nel museo. È evidente che la direzione è chiamata a prendere provvedimenti per prevenirne la manifestazione o per contenerne gli effetti.

Nell'intento di attivare un processo comunicativo improntato alla trasparenza, devono essere segnalate tutte le iniziative volte a garantire la sicurezza nei vari ambiti connessi alle attività ed alle strutture del museo.

- Il personale

È indispensabile che il museo si avvalga di personale professionalmente qualificato e numericamente adeguato per svolgere le numerose mansioni che la sua gestione comporta. Nel modello proposto si richiede di specificare per ogni ruolo se è coperto da dipendenti, da volontari o da collaboratori esterni. Inoltre, deve essere data notizia degli sforzi compiuti per elevare la formazione dei lavoratori, favorendo la loro partecipazione a corsi di aggiornamento.

- Gli strumenti di comunicazione per la visita

Questo punto concerne la fruizione da parte del pubblico ed ha lo scopo di raccogliere le notizie che riguardano le iniziative adottate per facilitare l'accesso al museo e per innalzare l'apprezzamento dei visitatori. Devono essere, quindi, indicate le azioni effettuate per chiarire il percorso da seguire e per descrivere le opere esposte nonché elencati i vari servizi espletati a supporto della visita. Inoltre, è bene che sia segnalata l'esistenza della "carta dei servizi" e del registro delle osservazioni e dei commenti dei visitatori.

Va sottolineato che maggiore è l'impegno profuso in questo ambito, più elevata è la valutazione della "qualità" del museo.

- I rapporti del museo con il territorio

Devono essere fornite informazioni sulla collaborazione instaurata con istituti, enti e soggetti operanti nel territorio per consentire di cogliere la natura e la finalizzazione di questi rapporti e per valutare l'esistenza di "sistemi museali".

- Profilo dei visitatori

Si tratta di notizie che non possono mancare poiché i visitatori rappresentano un interlocutore privilegiato del museo. Il loro *identikit* può essere tracciato elaborando le notizie ottenute con il questionario ad essi somministrato (Allegato 2). Data la varietà e numerosità dei dati raccolti, è possibile comporre un quadro abbastanza articolato che offra informazioni sugli aspetti socio-anagrafici degli utenti, sul loro profilo culturale, sulle loro motivazioni ad effettuare la visita e, infine, sui loro giudizi sia sulla qualità percepita dei servizi offerti, sia sull'efficacia socio-culturale della visita.

- Profilo dei finanziatori

Anche questi soggetti occupano una posizione rilevante nella mappatura degli *stakeholder*. Quindi, deve essere data visibilità alla loro azione di sostegno specificandone, ove possibile, la destinazione.

- Altri indicatori di natura quantitativa

Per rendere più chiare e comprensibili le informazioni sugli aspetti sopraindicati e soprattutto per meglio cogliere le interrelazioni e le complementarità dei singoli punti è stato ritenuto opportuno inserire alcuni indicatori di *performance*⁹, distinti come segue:¹⁰

- Indicatori di *input*;
- Indicatori di *output*;
- Indicatori di qualità offerta dal museo;
- Indicatori di *outcome*;
- Indicatori di efficienza;
- Indicatori di *program benefit*.

Per ciascuna categoria sono stati proposti alcuni indici. Non si tratta di un elenco rigido ed esaustivo, ma solo di una ipotesi; naturalmente spetta alla direzione del museo scegliere quelli ritenuti più significativi.

Il miglioramento continuo

Sempre di più il museo è “valutato” in base alla “qualità” dei suoi servizi. Forte è quindi lo stimolo per la sua direzione e per tutto il suo personale a migliorare l’attività svolta.

L’insieme delle innovazioni che ha interessato, direttamente e indirettamente, l’ambito museale ha costituito e continua ad essere un importante fattore che gli organi di governo devono sfruttare con sapienza e, al contempo, ha rappresentato e rappresenta un valido incentivo perché essi migliorino la situazione esistente. Sarebbe auspicabile che la tensione per raggiungere stati sempre più vantaggiosi fosse “continua”, nel senso che il processo attivato non si deve interrompere una volta che sono stati ottenuti dei risultati positivi, ma, coerentemente con i principi a base della filosofia *kaizen*, deve proseguire alla ricerca di nuovi traguardi più soddisfacenti.

Può essere opportuno ricordare che con riguardo al museo, così come per ogni altra organizzazione, il concetto di *miglioramento continuo* si contrappone a quello del *mantenimento*. Infatti, mentre “mantenere” indica azioni destinate a preservare gli attuali standard tecnologici, scientifici ed operativi, “migliorare” segnala azioni rivolte ad elevare gli standard attuali. È però evidente che, ogniqualvolta la ricerca del *miglioramento* porta ad individuare livelli di *performance* più alti, è compito della direzione assicurare che questo nuovo obiet-

⁹ Va precisato che è stata prevista la costruzione di indicatori anche nelle parti relative ai profili dei visitatori e dei finanziatori.

¹⁰ Nella dottrina aziendale figurano molte classificazioni di indicatori. Quella adottata in questa sede trae spunto da quella elaborata da Ziebell e DeCoster. Cfr. ZIEBELL M.T., DECOSTER D.T. (1991), *Management Control Systems in Nonprofit Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, pag. 168.

tivo sia perseguito – con il coinvolgimento di tutto il personale – e poi sia mantenuto. Di fatto, *mantenimento e miglioramento* – pur segnalando due filosofie comportamentali diverse – sono strettamente correlati.

Ciò premesso, in questa quarta sezione del modello proposto, devono essere fornite notizie sulle politiche di miglioramento continuo attuate con particolare riferimento:

- all'attività di raccolta, esposizione, conservazione e manutenzione delle collezioni;
- al coinvolgimento delle varie categorie di *stakeholder*;
- all'attività di comunicazione istituzionale.

* * *

In sintesi, le quattro sezioni del “bilancio sociale”, attraverso la descrizione della gestione museale, offrono la possibilità di valutare la sua coerenza con la missione e di cogliere il legame esistente fra le operazioni effettuate e gli obiettivi perseguiti. Inoltre, in esse sono evidenziati i risultati conseguiti relativamente all'efficacia sociale dei “progetti scientifici” elaborati, senza però trascurare gli esiti delle azioni effettuate sulle collezioni custodite e quelli della gestione patrimoniale, finanziaria ed economica.

Il “bilancio sociale” di ogni museo può in realtà possedere un contenuto differente da quello descritto, ma deve garantire un'informazione minimale capace, da un lato, di consentire ai vari *stakeholder* di acquisire una conoscenza dell'organizzazione senza richiedere, dall'altro, agli operatori un lavoro troppo complesso e impegnativo.

Nella proposta avanzata ci siamo limitati a redigere uno schema di rendicontazione della sola situazione monetaria e finanziaria per facilitare, almeno in fase iniziale, la sua adozione da parte degli amministratori del museo che di solito hanno più familiarità e dimestichezza con valori di questa natura. È ovvio che ciò non esclude una rendicontazione anche della situazione economica. Poiché la rilevazione di costi e proventi può comportare non poche difficoltà, da un punto di vista operativo è opportuno procedere in modo graduale, vale a dire, inizialmente, si può utilizzare la strada meno complessa (distinzione per natura) ed affrontare in un momento successivo, se ritenuto utile sotto il profilo informativo, l'attribuzione degli oneri e dei proventi agli “oggetti di riferimento” prescelti.

Come già precisato, il grado di dettaglio e di approfondimento dei singoli punti può andare ben oltre a quello previsto nel modello presentato sia perché l'attività del museo può essere illustrata con informazioni più accurate che meglio ne evidenziano le specificità, sia perché gli organi direttivi possono decidere di offrire ai vari *stakeholder* un'immagine più analitica e completa.

È comunque implicito che dalla lettura di questo insieme di documenti si debba ricavare una immagine complessiva del museo la quale deve scaturire, come in un puzzle, dalla combinazione delle notizie sui vari aspetti che, ovviamente, devono risultare complementari e ben integrabili fra di loro.

Nel successivo paragrafo è descritto il modello di “bilancio sociale” elaborato. Si tratta di una proposta estremamente semplificata che ha lo scopo di agevolare il lavoro del personale del museo, soprattutto in occasione dei primi utilizzi. In tempi successivi saranno poi gli organi direttivi e quelli amministrativi che, acquisita la necessaria competenza, apporteranno le modifiche che reputeranno opportune per rendere questo strumento di rendicontazione più aderente alla realtà della propria organizzazione¹¹.

¹¹ Per facilitare la redazione del documento in oggetto è stato realizzato dall'Ing. Maria Francesca Ucheddu un *software* nell'ambito del progetto “Software applicativo per la misurazione della *performance* nelle imprese culturali della Regione Calabria” che rientra nel Piano esecutivo del “Programma Operativo Regionale” della Regione Calabria (Misura 3.16 Azione d.1 dei progetti di ricerca e sviluppo tecnologico), la cui struttura attuatrice è Gentes Ricerche Studi Turismi s.a.s.

Questo *software* permette al singolo museo di raccogliere i dati contenuti nei questionari e di elaborarli ai fini della costruzione del proprio “bilancio sociale”. È così possibile creare dei *report* relativi ai vari documenti che compongono lo stesso “bilancio” e corredarli di tabelle e grafici di immediata interpretazione visiva.

4. Il modello di bilancio sociale (*gruppo di ricerca*)

Sezione 1 - L'identità del museo

Sezione 2 - L'assetto finanziario ed economico

Sezione 3 - *La performance*

- Apertura del museo
- Ingresso al museo
- Le collezioni
- Le attività
- La struttura
- La sicurezza
- Il personale
- Gli strumenti di comunicazione per la visita
- I rapporti del museo con il territorio
- Profilo dei visitatori
- Profilo dei finanziatori
- Altri indicatori di natura quantitativa

Sezione 4 - Il miglioramento continuo

Allegato 1 - Il questionario di autovalutazione

Allegato 2 - Il questionario dei visitatori

Sez. 1 - L'IDENTITA' DEL MUSEO

Assetto istituzionale del museo	
Denominazione del Museo	<i>Rif: QA punto A 1.1</i>
Tipologia di Museo Museo	<i>Rif: QA punto A 1.2</i>
Il museo HA/NON HA il possesso di collezioni permanenti e/o la disponibilità di collezioni depositate dallo Stato o da altri soggetti	<i>Rif: QA punto A 1.3</i>
Ente proprietario:	<i>Rif: QA punto A 2.1</i>
Ente gestore:	<i>Rif: QA punto A 3.1</i>
L'ente gestore ai fini fiscali ASSUME /NON ASSUME la qualifica di ONLUS	<i>Rif: QA punto A 3.2</i>
La proprietà dell'edificio ove sono ospitate le collezioni è	<i>Rif: QA – ambito III punto 3.1</i>
Il museo E' / NON E' dotato di uno Statuto Atto di adozione N. Anno	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.1</i>
Il museo E' / NON E' dotato di un Regolamento Atto di adozione N. Anno	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.2</i>

La storia del Museo	
	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.4</i>

La missione del Museo	
	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.3</i>

I valori del Museo	
	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.5</i>

La visione strategica del museo	
	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.6</i>

La mappatura degli stakeholder	
	<i>Rif: QA – ambito I punto 1.7</i>

<i>Rilevanza per il museo</i>	Elevata				
	Media/ alta				
	Media				
	Bassa				
		Basso	Medio	Medio/alto	Elevato
		<i>Attuale grado di coinvolgimento</i>			

Sez. 2 - L'ASSETTO FINANZIARIO DEL MUSEO

Il museo è dotato di personalità giuridica e predispone un bilancio annuale accompagnato dalla relazione degli amministratori (vedi allegato file)	<i>Rif. Q.A Ambito II p 2.1</i>
Il museo è privo di personalità giuridica, i valori dei movimenti finanziari sono riportati nei seguenti schemi	<i>Rif. Q.A Ambito II p 2.5</i>

Entrate in conto capitale	2004	2003
- Cessione di beni strumentali		
- Disinvestimenti del patrimonio artistico		
- Contributi da soggetti pubblici in c/capitale liberi		
- Contributi da soggetti pubblici in c/capitale vincolati		
- Contributi da soggetti privati in c/capitale liberi		
- Contributi da soggetti privati in c/capitale vincolati		
Tot Entrate da Finanziamenti		
- Donazioni e legati di opere d'arte		
Tot. Donazioni e legati di opere d'arte		
- Altre entrate in conto capitale (indicare)		
- Altre entrate in conto capitale (indicare)		
Tot. Altre entrate in conto capitale		
Totale Entrate in conto capitale		

Entrate in c/esercizio	2004	2003
- Entrate da bigliettazione mostra permanente		
- Entrate da bigliettazione mostre temporanee		
- Altre entrate per attività gestionali ordinarie (indicare)		
- Altre entrate per attività gestionali ordinarie (indicare)		
Totale entrate derivanti da attività gestionali ordinarie		
- Entrate bookshop		
- Entrate Bar		
- Altre entrate da servizi in gestione diretta (indicare)		
Tot Entrate da servizi in gestione diretta		
- Entrate bookshop		
- Entrate Bar		
- Altre entrate da servizi in concessione (indicare)		
Tot Entrate da servizi in concessione		
- Entrate Guardaroba		

Uscite per utenze								
Uscite per spese per pubblicazioni								
Uscite per premi assicurativi								
Uscite per manutenzione ordinaria dell'edificio e degli impianti								
Totale uscite correnti ordinarie								
Uscite patrimoniali (affitti e locazioni)								
Uscite finanziarie (gestione dei fondi)								
Totale uscite finanziarie e patrimoniali								
Altre uscite								
Totale altre uscite								
Totale uscite								

Sez. 3 - LA PERFORMANCE DEL MUSEO

Apertura del Museo	
La sede del museo è aperta al pubblico :	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.1</i>
Giorni di apertura ----- Giorno di chiusura ----- Periodo di apertura ----- Apertura solo su richiesta	
Orario di apertura:	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.2</i>

Orario di apertura					
Estivo			Invernale		
<i>Dalle ore</i>	<i>Alle ore</i>	<i>Tot. ore</i>	<i>Dalle ore</i>	<i>Alle ore</i>	<i>Tot. ore</i>
Mattina			Mattina		
Pomeriggio			Pomeriggio		
Sera			Sera		

Ore settimanali di apertura _____	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.2</i>
Numero Giorni settimanali di apertura _____	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.2</i>
La sede del museo non è aperta al pubblico ----- (A tempo indeterminato - A tempo determinato per allestimento - A tempo determinato per riallestimento - A tempo determinato per restauro sede - A tempo determinato per altre ragioni)	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.1</i>

Ingresso al Museo	
L'ingresso al museo è	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.3</i>
Tariffe di ingresso:	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.4</i>

intero	<i>Euro</i>
Ridotto	<i>Euro</i>
Gruppi	<i>Euro</i>
Scuole	<i>Euro</i>
	<i>Euro</i>
	<i>Euro</i>
	<i>Euro</i>

Il museo E' / NON E' inserito in un sistema unico di bigliettazione comune ad altri musei	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.5</i>
--	--

Le collezioni del Museo	
Il numero delle opere/oggetti in possesso del museo è _____, di cui:	<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.1-6.2</i>

Opere/oggetti	Numero
Registrati in entrata	
Inventariati	
Catalogati	
Conservati	
Esposti	
Fotografati/filmati	

L'ultimo aggiornamento dell'inventario, risale all'anno _____	<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.3</i>
Le schede di catalogazione SONO / NON SONO / SONO PARZIALMENTE informatizzate	<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.4</i>
Il museo concede opere in prestito (n. ----- all'anno)	<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.5</i>
Il museo riceve opere da terzi (n. all'anno)	<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.5</i>

Le attività del Museo		
Il museo effettua attività di ricerca scientifica _____		<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.6</i>
Il museo effettua attività di scavo scientifico e/o ricerche sul campo		<i>Rif. Q.A ambito VI punto 6.6</i>
Il museo effettua esposizione permanente delle proprie collezioni		<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.9</i>
Il museo organizza all'anno		<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.9</i>
	<i>Numero in un anno</i>	
Esposizioni temporanee		
Conferenze		
Convegni		
Manifestazioni culturali		
Corsi di formazione e seminari		
Il museo rende fruibile il proprio patrimonio culturale attraverso		<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.9</i>
visite guidate		
itinerari didattici		
Laboratori didattici		
pubblicazioni di riviste scientifiche		
pubblicazioni di studi monografici		
prodotti audiovisivi e multimediali		
Il museo EFFETTUA / NON EFFETTUA un servizio di prenotazione		<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.6</i>
Il museo è dotato di:		<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.10</i>
Servizio educativo		
Biblioteca e/o centro di documentazione accessibile al pubblico (anche su appuntamento)		
Fototeca consultabile dal pubblico (anche su appuntamento)		
Archivio schedografico consultabile dal pubblico (anche su appuntamento)		
Depositi consultabili dal pubblico (anche su appuntamento)		

Altro	
Nel museo SONO / NON SONO disponibili servizi on line per gli utenti, per	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.11</i>
Il museo PREDISPONE / NON PREDISPONE un piano annuale di attività educativo – didattica	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.21</i>

La struttura del Museo	
Le caratteristiche dell'edificio	<i>Rif. Q.A ambito III punto 3.2</i>

Piani fuori terra	<i>N.</i>
Piani interrati	<i>N.</i>
Superficie coperta totale	<i>Mq</i>
Sale espositive	<i>N.</i>
Spazi espositivi	<i>Mq</i>
Depositi	<i>Mq</i>
Laboratori	<i>Mq</i>
Altro	<i>Mq</i>

Le caratteristiche degli spazi interni all'edificio	<i>Rif. Q.A ambito III punto 3.3</i>
--	--

Sale dell'esposizione permanente	<i>Mq</i>
Sale dell'esposizioni temporanee	<i>Mq</i>
Biblioteca	<i>Mq</i>
Archivio	<i>Mq</i>
Fototeca	<i>Mq</i>
Aule per attività didattica	<i>Mq</i>
Sale studio	<i>Mq</i>
Sale conferenze	<i>Mq</i>
Sale proiezioni audio e video	<i>Mq</i>
Biglietteria	<i>Mq</i>
Guardaroba	<i>Mq</i>
Aree di accoglienza	<i>Mq</i>
Bookshop	<i>Mq</i>
Caffetteria/ristorante	<i>Mq</i>
Aree per assistenza prima infanzia	<i>Mq</i>
Laboratorio fotografico	<i>Mq</i>
Laboratorio restauro	<i>Mq</i>
Altri laboratori	<i>Mq</i>
Servizi igienici	<i>Mq</i>
Depositi	<i>Mq</i>
Uffici personale	<i>Mq</i>
Altro	<i>Mq</i>

Il museo DISPONE / NON DISPONE di spazi esterni all'edificio adibiti a _____	<i>Rif. Q.A ambito III punto 3.5</i>
Aree di parcheggio	
Parcheggi per disabili	
Spazi per esposizioni delle collezioni	
Le dotazioni dell'edificio	<i>Rif. Q.A ambito III punto 3.6</i>
Sistemi di illuminazione funzionali alla conservazione	
Impianti di riscaldamento	
Impianti di umificazione /deumidificazione	
Impianti di condizionamento dell'aria	
Il museo è dotato di postazioni informatiche, utilizzate da _____	<i>Rif. Q.A ambito III punto 3.7</i>
La sicurezza del Museo	
Il museo E' / NON E' dotato di tutte le certificazioni relative alle strutture e impianti	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.1</i>
Il museo E' / NON E' dotato di tutte le certificazioni relative alla normativa antincendio	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.1</i>
L'edificio del museo E' TOTALMENTE / E' PARZIALMENTE / NON E' accessibile ai disabili	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.2</i>
Il museo E'TOTALMENTE/ E' PARZIALMENTE / NON E' dotato di impianti anti – intrusione	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.3</i>
Nel museo è stata fatta una valutazione del rischio ambientale per _____	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.4</i>
Nel museo è stata fatta una valutazione del rischio strutturale dell'edificio, rilevando _____	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.4</i>
Nel museo è stata fatta una valutazione di sicurezza nell'uso dell'immobile in caso di grandi afflussi di visitatori	<i>Rif. Q.A ambito V punto 5.4</i>

Il personale del Museo	
Il personale PROPONE E/O ELABORA progetti scientifici	<i>Rif. Q.A ambito IV punto 4.2</i>
Il personale PARTECIPA / NON PARTECIPA a corsi di formazione	<i>Rif. Q.A ambito IV punto 4.3</i>
Numero di corsi di formazione cui partecipa il personale in un anno ____	<i>Rif. Q.A ambito IV punto 4.4</i>
Le figure professionali del museo sono:	<i>Rif. Q.A ambito VI punto 4.1</i>

Figura professionale	Numero in organico	Collaborazioni esterne	Volontari
Direttore			
Conservatore/curatore			
Responsabile servizi educativi			
Operatore didattico			
Sorvegliante /custode			
Addetto alla comunicazione e promozione			
Amministrativo			
Responsabile sicurezza			
Restauratore			
Tecnico addetto alla conservazione			
Addetto alla biblioteca			
Addetto all'archivio			
Addetto alla fototeca			
Addetto ai laboratori			
Addetto al bookshop			
Fotografo			
Totale personale			

Gli strumenti di comunicazione per la visita al museo	
Nel museo	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.19</i>
La segnaletica esterna è chiara ed efficace (cartelli, insegna ecc)	
L'ingresso per categorie particolari di utenti è ben segnalato	
Le carte di orientamento per i visitatori, indicano la numerazione e la denominazione delle sale e le principali informazioni sui servizi offerti	
I percorsi espositivi sono indicati in ogni ambiente	
Le sale sono identificate con dispositivi chiari	
I servizi (ascensori, bagni, bookshop, ecc) sono segnalati in modo chiaro	
Le opere sono corredate da didascalie	
Indicare il numero delle didascalie _____	
Le opere esposte sono corredate da didascalie con informazioni essenziali, chiare e leggibili	
Il materiale di supporto, il formato, il carattere tipografico delle didascalie è uniformato	
Le didascalie sono in più lingue	
Nel museo è disponibile	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.17</i>
La pianta con la numerazione o denominazione delle sale affissa all'ingresso	
La pianta con la numerazione o denominazione delle sale in distribuzione come stampato	
L'indicazione evidente dei percorsi in ogni ambiente	
La segnalazione dei servizi (ascensori, bagni ecc)	
Il museo tra gli strumenti di supporto alla visita prevede	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.20</i>
Pannelli informativi e/o schede mobili ad integrazione del percorso museale	
Guide brevi in italiano	
Guide brevi in più lingue straniere	
Catalogo del museo	
Servizio di audioguide	
Servizio di proiezioni audiovisive ad integrazione della visita	
Sussidi informativi multimediali	
Servizi di visite guidate (anche su richiesta)	
Servizi speciali per disabili	
Nel museo E' / NON E' presente uno sportello /punto informativo con personale in grado di dare informazioni in più lingue	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.16</i>
Il museo POSSIEDE / NON POSSIEDE la carta dei servizi	<i>Rif. Q.A</i>

	<i>ambito VII punto 7.14</i>
Il museo ESPONE / NON ESPONE al pubblico una copia della carte dei servizi	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.15</i>
La carta dei servizi per il pubblico contiene _____	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.14</i>
Il museo ESPONE/ NON ESPONE norme di comportamento per il pubblico all'ingresso	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.18</i>
Nel museo E' / NON E' previsto l'uso di un registro delle osservazioni o dei commenti dei visitatori	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.22</i>

I rapporti del museo con il territorio	
Il museo APPARTIENE / NON APPARTIENE ad un sistema museale locale, denominato -----	<i>Rif. Q.A ambito VIII punto 8.1</i>
Il museo svolge in stretta collaborazione con le strutture del territorio le attività di _____	<i>Rif. Q.A ambito VIII punto 8.2</i>
Il museo ha realizzato nel territorio _____	<i>Rif. Q.A ambito VIII punto 8.4</i>
Il museo E' / NON E' inserito all'interno dei circuiti di informazione turistica	<i>Rif. Q.A ambito VIII punto 8.5</i>

Profilo dei visitatori¹	
Il museo QUANTIFICA / NON QUANTIFICA le presenze utilizzando _____	<i>Rif. Q.A ambito VII punto 7.12</i>

La dimensione dei visitatori in base alla tipologia di biglietto <i>(statistiche effettuate dal museo)</i>		<i>Rif. Tabelle dei visitatori</i>	
Numero di Visitatori per tipologia di biglietto			
Anno 2005			
	Biglietti		apertura
	Interi	Gratuiti Gruppi Scuole Altro totale	giorni ore
			Presenza media
			giorni Ore
Gennaio			
Febbraio			
Marzo			
Aprile			
Maggio			
Giugno			
Luglio			
Agosto			
Settembre			
Ottobre			
Novembre			
Dicembre			
Totale			

¹ In questa parte del documento sono formulate proposte esemplificate di elaborazioni effettuabili soprattutto sulla base di informazioni ricavabili dalla somministrazione dei questionari dei visitatori. Per ogni aspetto indagato possono essere costruite tabelle, istogrammi, diagrammi e figure che facilitino la comprensione immediata del fenomeno osservato.

La dimensione dei visitatori in base alla provenienza geografica <i>(statistiche effettuate dal museo)</i>	<i>Rif. Tabele dei visitatori</i>
--	-----------------------------------

Provenienza dei Visitatori		
Anno 2005		
	Italiani	Stranieri
Gennaio		
Febbraio		
Marzo		
Aprile		
Maggio		
Giugno		
Luglio		
Agosto		
Settembre		
Ottobre		
Novembre		
Dicembre		
Totale		

La dimensione dei visitatori in base al corso di studi <i>(statistiche effettuate dal museo)</i>	<i>Rif. Tabele dei visitatori</i>
---	-----------------------------------

Visitatori in base al corso di studi				
Anno 2005				
	Studenti scuole elementari	Studenti scuole medie inferiori	Studenti scuole superiori	studenti universitari
gennaio				
febbraio				
marzo				
Aprile				
maggio				
giugno				
Luglio				
agosto				

settembre
ottobre
novembre
dicembre
Totale

La variazione dei flussi di visitatori anno ____ / anno ____ <i>(statistiche effettuate dal museo)</i>	<i>Rif. Tabelle dei visitatori</i>
--	------------------------------------

Variazione dei visitatori negli anni x – x+1 – x+2									
	2004	2005	Var. % 2004/05	2006	Var. % 2005/06	2007	Var. % 2006/07	2008	Var. % 2007/08
gennaio									
febbraio									
marzo									
aprile									
maggio									
giugno									
luglio									
agosto									
settembre									
ottobre									
novembre									
dicembre									
Totale									

Profilo dei visitatori in base all'anno di nascita <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>		<i>Rif. Questionari dei visitatori Domanda 1.1</i>
1930 - 1960		
1961 - 1975		
1976 - 2003		

Profilo dei visitatori in base al sesso (informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)			<i>Rif. Questionari dei visitatori Domanda 1.2</i>
Maschi			
Femmine			
NR			
Tot			

Profilo dei visitatori in base al titolo di studio posseduto e all'attività professionale svolta (informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)			<i>Rif. Questionari dei visitatori Incrocio Domande 1.3 – 1.4</i>
---	--	--	---

Attività professionale	Lavoratore dipendente						
	Lavoratore autonomo						
	Studente						
	Pensionato						
	Insegnante						
	Non occupato						
		Licenza elementare	Licenza media inf	Diploma media sup	Diplomi universitari	Diploma di laurea	Titolo post laurea
Titolo di studio							

Licenza elementare		
Licenza media inferiore		
Licenza media superiore		
Diploma universitario		
Diploma di Laurea		
Titolo Post Laurea		
NR		
Tot		

Lavoratore dipendente		
Lavoratore autonomo		
Studente		
Pensionato		
Insegnante		
NR		
Totale		

Profilo dei visitatori in base alle attività culturali frequentate negli ultimi 12 mesi (informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)

Rif. Questionari dei visitatori Domanda 2.1

Attività culturali (ultimi 12 mesi)	Musei					
	Mostre					
	Cinema					
	Teatro					
	Concerti di musica					
	Libri					
		nessuna	Da 1 a 3	Da 4 a 6	Da 7 a 12	Oltre 12
Frequenza						

Profilo del visitatore in base al grado di programmazione della visita <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 3.4</i>
--	---

NO		
SI		
NR		
Tot		

Profilo del visitatore in base agli strumenti di comunicazione utilizzati dal visitatore per sapere dell'esistenza del museo <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 3.13</i>
--	--

Internet		
Guida turistica		
Quotidiani e riviste		
Passaparola		
Pubblicazioni scientifiche		
Scuola		
Depliant museo		
NR		
Tot		

Profilo del visitatore in base al giudizio sulle motivazioni ante visita al museo <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 3.8</i>
---	---

Interesse culturale		
Studio lavoro		
Altro		
NR		
Tot		

Profilo del visitatore in base a quanti musei ha visitato in Calabria <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 3.9 – 3.10</i>
--	--

NO		
SI		
NR		
Tot		

Quanti?

N. 1	
N. 2	
N.3 - 6	
Più DI 6	
NR	

Il giudizio dei visitatori sulla qualità percepita sui servizi offerti dal museo (indicatori di qualità percepita)

Il giudizio dei visitatori sulle informazioni / strumenti utilizzati dai visitatori durante la visita
(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)

Rif:
questionario
visitatori
Domanda 4.4

Informazioni / Strumenti	Biglietteria					
	Personale					
	Depliant					
	Cuffie auricolari					
	Visite guidate					
		Molto negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Giudizio						

Il giudizio dei visitatori sulle didascalie e pannelli illustrativi
(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)

Rif:
questionario
visitatori
Domanda 4.5

Didascalie / pannelli illustrativi	Contenuto					
	Leggibilità					
	Quantità					
		Molto negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Giudizio						

Il giudizio dei visitatori sui seguenti servizi <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif:</i> <i>questionario</i> <i>visitatori</i> <i>Domanda 4.6</i>
--	---

Servizi	Orario di apertura					
	Accoglienza alla biglietteria					
	Accoglienza sale					
	Confort ambienti					
	Illuminazione sale					
	Presentazione collezioni					
	Segnaletica interna					
	Servizi portatori handicap					
	Servizio toilette					
	Servizi multimediali					
		Molto negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
		Giudizio				

Il giudizio dei visitatori sul percorso espositivo <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif:</i> <i>questionario</i> <i>visitatori</i> <i>Domanda 4.8</i>
---	---

SI		
NO		
NR		
Tot		

Il giudizio dei visitatori sul prezzo del biglietto (<i>informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori</i>)	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 4.2</i>
---	---

NO		
SI		
NR		
Tot		

Il giudizio dei visitatori sull'efficacia socio-culturale della visita al museo (indicatori di efficacia socio culturale)

L'efficacia della visita rispetto alle motivazioni iniziali (<i>informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori</i>)	<i>Rif: questionario visitatori Incrocio dati Domanda 3.8 con 4.7</i>
---	---

Motivazioni ante visita al museo	Interesse culturale					
	Studio/lavoro					
	altro					
		Molto negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Giudizio di sintesi sulla visita						

L'efficacia della visita rispetto alle sensazioni generate <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 4.3</i>
---	---

Accrescimento culturale	
Piacere estetico	
Curiosità	
Scarso interesse	
Noia	

L'interesse culturale generato dalla visita al museo <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif: questionario visitatori Incrocio dati Domanda 3.9 – 3.12</i>
---	--

Conoscenza dei musei calabresi ante visita al museo	SI		
	NO		
		SI	NO
Intenzionati a visitare altri musei calabresi post visita			

L'interesse culturale generato dalla visita al museo <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif:</i> <i>questionario</i> <i>visitatori</i> <i>Domanda 4.10</i>
---	--

Pensa di tornare a visitare il museo

SI		
NO		
NR		
Tot		

L'interesse culturale generato dalla visita al museo: effetto passaparola <i>(informazioni rilevate attraverso la somministrazione di questionari ai visitatori)</i>	<i>Rif:</i> <i>questionario</i> <i>visitatori</i> <i>Domanda 4.11</i>
--	--

Consigliera ad altre persone di visitarlo

SI		
NO		
NR		
Tot		

Profilo dei finanziatori²

Destinazione dei finanziamenti	Finanziatori pubblici	Finanziatori privati
Attività di ricerca		
Attività di restauro		
Attività di organizzazione mostre temporanee		
Copertura spese gestionali		
Altro		
Altro		

² In questa parte del documento riportiamo una sola tabella a scopo puramente indicativo. Ovviamente, è possibile effettuare elaborazioni più dettagliate che consentano di produrre informazioni maggiori, rispondenti a precise esigenze conoscitive. Data l'importanza dei finanziatori quale categoria di *stakeholder*, gli amministratori dovranno dedicare particolare cura ed attenzione alla rendicontazione e comunicazione dei dati relativi ai fondi raccolti, arricchendo questa sezione del bilancio sociale.

ALTRI INDICATORI DI NATURA QUANTITATIVA
--

Indici	Riferimenti per il calcolo
Indicatori di input	
Indice di conservazione delle collezioni: <u>numero di opere conservate</u> X 100 totale opere possedute	
Indice di esposizione delle collezioni: <u>numero di opere esposte</u> X 100 totale opere possedute	
Indice di inventariazione delle collezioni: <u>numero di opere inventariate</u> X 100 totale opere possedute	
Indice di catalogazione delle collezioni: <u>numero di opere catalogate</u> X 100 totale opere possedute	
<u>Numero di persone addette alla ricerca</u> x 100 Totale personale	
Indicatori di output	
Indice di concessione in prestito delle collezioni: <u>numero di opere date in prestito in un anno</u> X 100 totale opere possedute	
Indice di accessibilità al museo <u>numero di giorni settimanali</u> X 52,14 X 100 365	
Indice di accessibilità al museo <u>numero di ore settimanali</u> X 52,14 X 100 365	
Indice di affollamento delle collezioni: <u>numero di opere esposte</u> X 100 totale mq spazi espositivi	
Indice di affollamento dei visitatori: <u>numero di visitatori al giorno</u> X 100 totale mq spazi espositivi	
Indice di affollamento del personale: <u>numero del personale di custodia</u> X 100 totale mq spazi espositivi	

Indici di qualità offerta dal museo	
<u>Numero di cuffie auricolari x 100</u> Totale visitatori	
<u>Numero di didascalie x 100</u> Totale opere esposte	
Indicatori di outcome	
<u>Numero di visitatori all'anno</u>	
indice del tempo di durata della visita orario di uscita – orario di entrata	<i>Rif: questionario visitatori Domanda 01- 02</i>
Indicatori di efficienza	
Indice di efficienza tecnica del personale: <u>numero di ore di apertura del museo all'anno</u> X 100 totale personale di sorveglianza e custodia	
<u>Numero opere esposte x 100</u> Numero custodi	
<u>Totale uscite correnti ordinarie</u> ore apertura annue	
<u>Totale uscite personale dipendente</u> numero di dipendenti	
<u>Totale uscite correnti ordinarie</u> mq esposizione	
<u>Totale uscite correnti ordinarie</u> mq edificio	
<u>Totale uscite correnti ordinarie</u> numero di visitatori	
<u>Totale costi di restauro nell'anno x 100</u> Totale costi sostenuti	
<u>Totale costo del personale nell'anno x 100</u> Totale costi sostenuti	
<u>Totale costi sostenuti per acquisto opere anno n x 100</u> Totale costi del museo anno n	
Indicatori di program benefit	
Indice del grado di autonomia finanziaria <u>Entrate vendita di biglietti di ingresso al museo x 100</u> Totale entrate	

<u>Totale entrate in conto capitale</u> Totale uscite in conto capitale	
<u>Totale entrate in conto esercizio</u> totale uscite in conto esercizio	
<u>Totale entrate attività gestionali ordinarie</u> totale uscite correnti ordinarie	
<u>Totale entrate ordinarie e accessorie</u> totale uscite correnti ordinarie	
<u>Totale entrate da contributi e finanziamenti</u> totale uscite correnti ordinarie	

Sez. 4 - IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Descrivere la politica di miglioramento relativamente a:	
Attività di raccolta e ampliamento delle collezioni	<i>Rif: Q MC 1.1</i>
Attività espositiva	<i>Rif: Q MC 1.2</i>
Attività di conservazione e manutenzione delle collezioni	<i>Rif: Q MC 1.3</i>
Attività di coinvolgimento degli stakeholder museali con riferimento alle seguenti categorie:	<i>Rif: Q MC 1.4</i>
Visitatori:	<i>Rif: Q MC 1.4.1</i>
Comunità locale e territorio	<i>Rif: Q MC 1.4.2</i>
Pubblica amministrazione	<i>Rif: Q MC 1.4.3</i>
Espositori	<i>Rif: Q MC 1.4.4</i>
Finanziatori	<i>Rif: Q MC 1.4.5</i>
Altri interlocutori del museo	<i>Rif: Q MC 1.4.6</i>

Obiettivi e piano di miglioramento dell'attività di comunicazione istituzionale con particolare riferimento al bilancio sociale	
Obiettivi	<i>Rif: Q MC 1.5</i>
Piano di miglioramento	<i>Rif: Q MC 1.6</i>

Allegato n. 1

IL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE

Ai sensi dell'articolo 13 del Decreto Legislativo n.196/2003, 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 _____ / _____ / _____

SCHEMA ANAGRAFICA

A.1 Dati informativi – descrittivi

A. 1.1 Denominazione del Museo

Indirizzo _____
 Comune _____ Frazione _____ Cap _____
 Provincia _____ Tel _____
 Fax _____ e-mail _____
 Sito web _____

A. 1.2 Tipologia del museo (barrare le caselle applicabili)

- Artistico
- Archeologico
- Storico
- Scienza e Storia naturale
- Scienza e Tecnica
- Etnografico e Antropologico
- Orto Botanico
- Acquario
- Di impresa
- Casa – Museo
- Composito
- Specializzato
- Territoriale

A 1.3 Il museo ha il possesso di collezioni permanenti e/o la disponibilità di collezioni depositate dallo Stato o da altri soggetti

- Sì
 No

A.2 Ente Proprietario

A. 2.1 Tipologia dell'ente proprietario:

- Ente pubblico
 Università statali – non statali
 Ente di diritto privato
 Ente ecclesiastico
 Soggetto privato
 Società
 Altro _____

A.3 Ente Gestore del Museo

A. 3.1 Tipologia dell'ente gestore

- Fondazione
 Associazione
 Cooperativa
 Società
 Azienda speciale
 Istituzione
 Altro (specificare) _____

A. 3.2 Ai fini fiscali l'ente gestore assume la qualifica di ONLUS?

- Sì
 No

A 3.3 Dati Anagrafici:

Denominazione _____

Indirizzo _____ Comune _____

Frazione _____ Cap _____ Provincia _____

Tel _____ Fax _____

e-mail _____

Sito web _____

A. 3.4 Atto istitutivo

Tipologia dell'atto _____

Numero _____ data _____

A. **3.5** Legale Rappresentante: Cognome e nome

A. **3.6** Convenzione/Protocollo tra l'ente gestore e l'ente proprietario

Data di sottoscrizione _____

Durata (anni) _____

1.6 La visione strategica (ossia la proiezione futura delle finalità perseguite) *(in questa sezione devono essere inseriti gli obiettivi da realizzare ed i traguardi da raggiungere nel futuro prossimo. Più in generale, dovrebbe essere illustrata l'idea che il museo ha di sé stesso per gli anni a venire)*

1.7 La mappatura degli stakeholder *(esempi di interlocutori rilevanti per la gestione di un museo sono i visitatori, l'ente proprietario, gli espositori, i finanziatori, la comunità locale, la pubblica amministrazione)*

Rilevanza per il museo	Elevata				
	Media/alta				
	Media				
	Bassa				
		Basso	Medio	Medio/alto	Elevato
<i>Attuale grado di coinvolgimento</i>					

1.8 Il profilo dei finanziatori

Destinazione dei finanziamenti	Finanziatori pubblici	Finanziatori privati
Attività di ricerca		
Attività di restauro		
Attività di organizzazione mostre temporanee		
Copertura spese gestionali		
Altro		
Altro		

AMBITO II – ASSETTO FINANZIARIO

2.1 Il museo, se è dotato di personalità giuridica, predispose un bilancio annuale accompagnato dalla relazione degli amministratori (allegare file)

- Si
 No

2.2 Il museo predispose un documento programmatico annuale che stabilisce finalità e obiettivi e risorse assegnate per raggiungerli

- Si
 No

2.3 Il documento programmatico, se predisposto, dà conto della definizione degli obiettivi nelle seguenti aree di attività:

- ricerca e produzione scientifica
- gestione e valorizzazione del patrimonio
- organizzazione di attività espositive
- gestione, conservazione, valorizzazione delle strutture e dell'edificio

- gestione e sviluppo del personale
- gestione delle risorse finanziarie
- progetti speciali e innovativi
- attività di promozione e diffusione della cultura
- altro _____

2.4 Il museo predispose a fine anno una relazione a consuntivo sul raggiungimento degli obiettivi dichiarati nel documento programmatico?

- Si
 No

2.5 Il museo, se è privo di personalità giuridica, redige un rendiconto dei valori dei movimenti finanziari utilizzando i seguenti schemi (Indicare)

Entrate in conto capitale	2004	2003
- Cessione di beni strumentali		
- Disinvestimenti del patrimonio artistico		
- Contributi da soggetti pubblici in c/capitale liberi		

- Contributi da soggetti pubblici in c/capitale vincolati		
- Contributi da soggetti privati in c/capitale liberi		
- Contributi da soggetti privati in c/capitale vincolati		
Tot Entrate da Finanziamenti		
- Donazioni e legati di opere d'arte		
Tot. Donazioni e legati di opere d'arte		
- Altre entrate in conto capitale (indicare)		
- Altre entrate in conto capitale (indicare)		
Tot. Altre entrate in conto capitale		
Totale Entrate in conto capitale		

Entrate in c/esercizio	2004	2003
- Entrate da bigliettazione mostra permanente		
- Entrate da bigliettazione mostre temporanee		
- Altre entrate per attività gestionali ordinarie (indicare)		
- Altre entrate per attività gestionali ordinarie (indicare)		
Totale entrate derivanti da attività gestionali ordinarie		
- Entrate bookshop		
- Entrate Bar		
- Altre entrate da servizi in gestione diretta (indicare)		
Tot Entrate da servizi in gestione diretta		
- Entrate bookshop		
- Entrate Bar		
- Altre entrate da servizi in concessione (indicare)		
Tot Entrate da servizi in concessione		
- Entrate Guardaroba		
- Altre Entrate da servizi di accoglienza (indicare)		
Tot. Entrate da servizi di accoglienza		
Entrate da riproduzioni		
Entrate da servizi regolamentati di consulenza e ricerca		
Totale entrate derivanti da attività gestionali accessorie		
Finanziamento ordinario dell'ente proprietario o dell'amministrazione responsabile		

Uscite per collaborazioni professionali								
Uscite per utenze								
Uscite per spese per pubblicazioni								
Uscite per premi assicurativi								
Uscite per manutenzione ordinaria dell'edificio e degli impianti								
Totale uscite correnti ordinarie								
Uscite patrimoniali (affitti e locazioni)								
Uscite finanziarie (gestione dei fondi)								
Totale uscite finanziarie e patrimoniali								
Altre uscite								
Totale altre uscite								
Totale uscite								

AMBITO III – STRUTTURE DEL MUSEO

3.1 Proprietà dell'edificio è:

- la stessa dell'ente gestore
- la stessa dell'ente proprietario
- di altra proprietà
 - se di altra proprietà:
 - In affitto
 - In comodato
 - Altro _____

3.2 Descrizione dell'edificio

Piani fuori terra	<i>N.</i>
Piani interrati	<i>N.</i>
Superficie coperta totale	<i>Mq</i>
Sale espositive	<i>N.</i>
Spazi espositivi	<i>Mq</i>
Depositi	<i>Mq</i>
Laboratori	<i>Mq</i>
Altro	<i>Mq</i>

3.3 L'edificio museale dispone di spazi interni dedicati a:

Sale dell'esposizione permanente	<i>Mq</i>
Sale dell'esposizioni temporanee	<i>Mq</i>
Biblioteca	<i>Mq</i>
Archivio	<i>Mq</i>
Fototeca	<i>Mq</i>
Aule per attività didattica	<i>Mq</i>
Sale studio	<i>Mq</i>
Sale conferenze	<i>Mq</i>
Sale proiezioni audio e video	<i>Mq</i>
Biglietteria	<i>Mq</i>
Guardaroba	<i>Mq</i>
Aree di accoglienza	<i>Mq</i>
Bookshop	<i>Mq</i>
Caffetteria/ristorante	<i>Mq</i>
Aree per assistenza prima infanzia	<i>Mq</i>
Laboratorio fotografico	<i>Mq</i>
Laboratorio restauro	<i>Mq</i>
Altri laboratori	<i>Mq</i>
Servizi igienici	<i>Mq</i>
Depositi	<i>Mq</i>
Uffici personale	<i>Mq</i>

Altro	Mq
Altro	Mq

3.4 Il museo è dotato di spazi esterni?

Sì mq _____

No

3.5 Se sì, questi spazi sono dedicati a:

Aree di parcheggio
Parcheggi per disabili
Spazi per esposizioni delle collezioni

3.6 La struttura è dotata di:

<input type="checkbox"/> Sistemi di illuminazione, naturale e artificiale, funzionali alla conservazione e lettura dei materiali
<input type="checkbox"/> Impianti di riscaldamento
<input type="checkbox"/> Impianti di umidificazione/ deumidificazione
<input type="checkbox"/> Impianti di condizionamento dell'aria
<input type="checkbox"/> Sistemi di illuminazione, naturale e artificiale, funzionali alla conservazione e lettura dei materiali

3.7 Vi sono dotazioni informatiche utilizzate da:

- personale
- ricercatori per lo studio e consultazione
- visitatori lungo il percorso espositivo

3.8 Il grado di adeguatezza dell'edificio e delle strutture del museo rispetto alla entità del patrimonio museale è:

- Basso
- Medio
- Alto

3.9 Il grado di adeguatezza dell'edificio e delle strutture del museo rispetto alla numerosità del pubblico di visitatori è:

- Basso
- Medio
- Alto

3.10 Il grado di adeguatezza dell'edificio e delle strutture del museo rispetto alla numerosità del personale è:

- Basso
- Medio
- Alto

3.11 Gli spazi espositivi sono attrezzati ed adeguati a presentare una selezione significativa delle collezioni?

- Sì
- No

3.12 Il sistema di allestimento

- È ritenuto idoneo a preservare i materiali da possibili danni
- è flessibile e adattabile ai mutamenti futuri (possibilità di rotazione ed incremento)
- è di facile manutenzione
- prevede spazi arredati per la sosta del pubblico

3.13 I sistemi di illuminazione, naturale e artificiale, sono funzionali alla conservazione e alla lettura dei materiali?

- Sì
- No

3.14 Le sale espositive sono dotate di una strumentazione di rilevazione minima e adeguata dei valori di T,U, e Lux?

- Sì
- No

AMBITO IV - PERSONALE DEL MUSEO

4.1 Indicare la dotazione complessiva del personale del museo

Figura professionale	Numero in organico	Collaborazioni esterne	Volontari
Direttore			
Conservatore/curatore			
Responsabile servizi educativi			
Operatore didattico			
Sorvegliante /custode			
Addetto alla comunicazione e promozione			
Amministrativo			
Responsabile sicurezza			
Restauratore			
Tecnico addetto alla conservazione			
Addetto alla biblioteca			
Addetto all'archivio			
Addetto alla fototeca			
Addetto ai laboratori			
Addetto al bookshop			
Fotografo			
Totale personale			

4.2 Indicare il numero di persone che propongono e/o elaborano progetti scientifici ____

4.3 Il personale partecipa ad iniziative di formazione /aggiornamento

- Si
 No

4.4 Indicare il numero di corsi di formazione cui il personale partecipa in un anno ____

AMBITO V – SICUREZZA DEL MUSEO

5.1 Il museo è dotato

- di tutte le certificazioni (omologazione, collaudo) relative alle strutture e agli impianti
- di tutte le certificazioni relative alla normativa antincendio

5.2 L'edificio è accessibile ai disabili?

- totalmente
- parzialmente
- non è accessibile

5.3 Esistono impianti anti – intrusione?

- Si totalmente
- Si parzialmente
- No

5.4 E' stata fatta

- una valutazione del rischio ambientale per le opere
- una valutazione del rischio ambientale per l'edificio
- una valutazione del rischio strutturale dell'edificio. Quali dei seguenti aspetti sono stati presi in considerazione?
 - Deficienze strutturali
 - Sovraccarichi statici e dinamici
 - Deficienze nella manutenzione
 - Vibrazioni
 - Altro _____
- una valutazione di sicurezza nell'uso, con particolare riferimento alla fruibilità dell'immobile in caso di grandi afflussi di visitatori

5.5 Il museo si è adeguato alle prescrizioni del D.Lgs 626/94 e successive integrazioni?

- Si
- No

5.6 E' stato nominato il responsabile del servizio prevenzione e protezione del museo?

- Si
- No

AMBITO VI - GESTIONE DELLE COLLEZIONI

6.1 Indicare il numero delle opere/oggetti in possesso del museo _____

6.2 Il materiale è:

Opere/oggetti	Numero
Registrati in entrata	
Inventariati	
Catalogati	
Conservati	
Esposti	
Fotografati/filmati	

6.3 A quando risale l'ultimo aggiornamento/verifica dell'inventario?

6.4 Le schede di catalogazione sono informatizzate?

- Sì
- No
- Parzialmente

6.5 Il museo:

- Il museo concede opere in veste di prestatore. Se sì, annualmente quante _____
- Il museo riceve opere da terzi in veste di richiedente. Se sì, annualmente quante _____

6.6 Il museo effettua:

- ricerca scientifica sulle sue collezioni. Se sì, quanti progetti _____
- ricerca scientifica in altri ambiti. Se sì, quanti sono in corso _____
- attività di scavo scientifico e/o ricerche sul campo. Se sì, quante _____

6.7 Le schede tecniche di catalogazione utilizzate sono conformi alla normativa catalografica dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione?

- Sì
- No
- Parzialmente

6.8 L'acquisizione digitale delle immagini fotografiche è conforme alla normativa dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione?

- Sì
 No
 Parzialmente

6.9 Il sistema informativo utilizzato è compatibile con il Sistema informativo generale del Catalogo?

- Sì
 No

6.10 Sono state realizzate campagne di catalogazione nell'ambito del S.I.R B e.C. (Sistema informativo Regionale beni culturali)

- Sì
 No

6.11 Vengono effettuati l'aggiornamento e la revisione periodica delle schede catalografiche?

- Sì
 No

6.12 Viene compilata la scheda relativa all'evento furto e sicurezza?

- Sì Se sì, indicare la percentuale _____ %
 Se sì, in collaborazione con il Nucleo Tutela del Patrimonio Artistico dei Carabinieri?
 No

6.13 Il museo programma e pianifica gli interventi di conservazione, (prevenzione, restauro e manutenzione)?

- Sì con quale cadenza:
 annuale
 pluriennale
 altro specificare _____
 No

6.14 In caso di restauro, sono previste schede o relazioni redatte dal personale specializzato che ha eseguito il restauro?

- Sì se si quale tipo di documentazione a corredo è prevista?
 Documentazione grafica
 Documentazione grafica digitalizzata

- Documentazione fotografica
 Documentazione fotografica digitalizzata

No

6.15 Esiste un piano di evacuazione del patrimonio museale in cui sono indicate le procedure e le operazioni da eseguire in caso di emergenza?

- Sì
 No

6.16 I beni conservati negli ambienti espositivi e nei depositi sono mantenuti nei valori costanti di temperatura, umidità e illuminazione, indicati nei parametri di riferimento riportati nel documento ministeriale (DM del 10 maggio 2001) e conformi alle direttive conservative assunte in ambito europeo e internazionale?

- | | | |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ambienti espositivi | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Depositi | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |

6.17 Vengono periodicamente misurati, secondo pianificazione, i parametri relativi a temperatura, umidità e illuminazione?

- | | | |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ambienti espositivi | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Depositi | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |

6.18 Si provvede a effettuare controlli sistematici della qualità dell'aria tramite la rilevazione degli inquinanti ambientali aerodispersi?

- | | | |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ambienti espositivi | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Depositi | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |

6.19 Di quali delle seguenti strumentazioni è dotato il museo?

- | Ambienti espositivi | Depositi | | quanti sono funzionanti? |
|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | termometri | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | termoigrometri | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | luxmetri | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | umidificatori e/o deumidificatori | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | impianto di climatizzazione | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | illuminazione artificiale a luce fredda | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | impianto di riscaldamento | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | impianto di areazione calda/fredda | _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | altro _____ | _____ |

6.20 I materiali esposti sono protetti dalla illuminazione naturale mediante schermi e protezioni parziali (deflettori, diffusori, rifrattori) ?

- Si
- No

6.21 Le fonti di illuminamento sono posizionate lontano dal patrimonio museale esposto dentro o fuori dagli ambienti confinati (vetrine)?

- Si
- No

6.22 Gli ambienti espositivi sono periodicamente mantenuti?

- Si con quale cadenza
 - mensile
 - trimestrale
 - semestrale
 - annuale
 - altro _____
- No

6.23 I depositi sono periodicamente mantenuti?

- Si con quale cadenza
 - mensile
 - trimestrale
 - semestrale
 - annuale
 - altro _____
- No

6.24 La movimentazione esterna del patrimonio museale fa riferimento a tecniche e a sistemi di imballaggio e trasporto in uso per la movimentazione nazionale e internazionale delle opere?

- Si
- No

AMBITO VII - RAPPORTI CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

7.1 La sede museale è aperta al pubblico

Sì

Giorni di apertura	Lunedì Martedì Mercoledì Giovedì Venerdì Sabato Domenica
Giorno di chiusura	
Periodo di apertura	Estivo Invernale
Aperto	Su richiesta

No

Se chiusa:

a tempo indeterminato

a tempo determinato:

per allestimento

per riallestimento

per restauro sede

altro _____

7.2 Informazioni sull'orario di apertura

Orario di apertura						
Estivo			Invernale			
	<i>Dalle</i>	<i>Alle</i>	<i>Tot.</i>		<i>Dalle ore</i>	<i>Alle</i>
	<i>ore</i>	<i>ore</i>	<i>ore</i>		<i>ore</i>	<i>Ore</i>
Mattina				Mattina		
Pomeriggio				Pomeriggio		
Sera				Sera		

- Numero di ore settimanali di apertura _____

- Numero di giorni settimanali di apertura _____

7.3 L'ingresso al Museo è

gratuito

a pagamento

7.4 Tipologie e tariffe del biglietto:

intero	<i>Euro</i>
Ridotto	<i>Euro</i>
Gruppi	<i>Euro</i>
Scuole	<i>Euro</i>
	<i>Euro</i>
	<i>Euro</i>
	<i>Euro</i>

7.5 Il museo è inserito in un sistema unico di bigliettazione comune ad altri musei?

- Sì
 No

7.6 E' disponibile il servizio prenotazioni?

- Sì
 No

7.7 Ci sono punti vendita del biglietto esterni al museo?

- Sì Se si specificare _____
 No

7.8 Sono previste forme di abbonamento?

- Sì Se sì,
 per visita al museo
 per visita al museo ed altre realtà museali
 No

7.9 Mediante quale delle seguenti attività il museo interpreta e rende fruibile il proprio patrimonio?

- esposizioni permanenti
 organizza:

	Numero in un anno
<input type="checkbox"/> Esposizioni temporanee	
<input type="checkbox"/> Conferenze	
<input type="checkbox"/> Convegni	
<input type="checkbox"/> Manifestazioni culturali	
<input type="checkbox"/> Corsi di formazione e seminari	

rende fruibile il patrimonio, mediante:

<input type="checkbox"/> visite guidate
<input type="checkbox"/> itinerari didattici
<input type="checkbox"/> laboratori didattici
<input type="checkbox"/> pubblicazioni di riviste scientifiche
<input type="checkbox"/> pubblicazioni di studi monografici
<input type="checkbox"/> prodotti audiovisivi e multimediali

7.10 Di quali dei seguenti servizi è dotato il museo?

<input type="checkbox"/> Servizio educativo
<input type="checkbox"/> Biblioteca e/o centro di documentazione accessibile al pubblico (anche su appuntamento)
<input type="checkbox"/> Fototeca consultabile dal pubblico (anche su appuntamento)
<input type="checkbox"/> Archivio schedografico consultabile dal pubblico (anche su appuntamento)
<input type="checkbox"/> Depositi consultabili dal pubblico (anche su appuntamento)
<input type="checkbox"/> Altro _____

7.11 Sono disponibili servizi on line per gli utenti?

- Sì Se sì, indicare quali:
- Prenotazione visite
 - Acquisti
 - Consultazione archivi del museo
- No

7.12 Esiste un sistema di quantificazione delle presenze con garanzia di attendibilità dei dati?

- Sì se si quale?
- Numero di biglietti staccati
 - Registro delle presenze
 - Altro _____
- No

7.13 Se sì, i dati vengono aggregati a scadenza periodica?

- Sì Se sì, indicare la scadenza:
- mensile
 - semestrale
 - annuale
 - altro _____
- No

7.14 Il museo è dotato di una Carta dei Servizi per il pubblico o altro documento di qualità?

- Sì Se sì, contiene indicazioni riguardanti:
- i principi generali, nei quali sono precisati le finalità e i compiti del museo
 - i servizi erogati
 - la tutela dei diritti degli utenti a proposito di diritti e doveri della amministrazione, degli operatori, degli utenti, dei reclami ecc
- No

7.15 Una copia della carta dei servizi è esposta al pubblico?

- Sì
 No

7.16 Esiste uno sportello/punto per le informazioni con personale in grado di orientare i visitatori?

- Sì Se sì, in più lingue?
- Sì
 - No
- No

7.17 Sono disponibili all'interno del museo alcuni strumenti essenziali di informazione e orientamento?

- Sì se si quali,

<input type="checkbox"/> pianta con la numerazione o denominazione delle sale affissa all'ingresso
<input type="checkbox"/> pianta con la numerazione o denominazione delle sale in distribuzione come stampato
<input type="checkbox"/> indicazione evidente dei percorsi in ogni ambiente
<input type="checkbox"/> segnalazione dei servizi (ascensori, bagni ecc)
<input type="checkbox"/> altro _____

- No

7.18 Le norme di comportamento per il pubblico sono collocate all'ingresso?

- Sì
 No

7.19 Quale tra i seguenti strumenti di comunicazione primaria è presente nella istituzione museale?

<input type="checkbox"/> La segnaletica esterna è chiara ed efficace (cartelli, insegna ecc)
<input type="checkbox"/> L'ingresso per categorie particolari di utenti è ben segnalato
<input type="checkbox"/> Le carte di orientamento per i visitatori, che indicano la numerazione e la denominazione delle sale e le principali informazioni sui servizi offerti
<input type="checkbox"/> I percorsi espositivi sono indicati in ogni ambiente
<input type="checkbox"/> Le sale sono identificate con dispositivi chiari
<input type="checkbox"/> I servizi (ascensori, bagni, bookshop, ecc) sono segnalati in modo chiaro
<input type="checkbox"/> Le opere sono corredate da didascalie
<input type="checkbox"/> Indicare il numero delle didascalie _____
<input type="checkbox"/> Le opere esposte sono corredate da didascalie con informazioni essenziali, chiare e leggibili
<input type="checkbox"/> Il materiale di supporto, il formato, il carattere tipografico delle didascalie è uniformato
<input type="checkbox"/> Le didascalie sono in più lingue

7.20 Quali dei seguenti strumenti ha predisposto il museo?

<input type="checkbox"/> Pannelli informativi e/o schede mobili ad integrazione del percorso museale
<input type="checkbox"/> Guide brevi in italiano
<input type="checkbox"/> Guide brevi in più lingue straniere
<input type="checkbox"/> Catalogo del museo
<input type="checkbox"/> Servizio di audioguide
<input type="checkbox"/> Servizio di proiezioni audiovisive ad integrazione della visita
<input type="checkbox"/> Sussidi informativi multimediali
<input type="checkbox"/> Servizi di visite guidate (anche su richiesta)
<input type="checkbox"/> Servizi speciali per disabili

7.21 Viene predisposto un piano annuale dell'attività educativo – didattica?

- Sì
 No

7.22 E' previsto l'uso di un registro delle osservazioni o dei commenti dei visitatori?

- Si
 No

7.23 Il numero di ore settimanali di apertura è stato definito in base a:

- Dimensioni e alla rilevanza del museo
 Esigenze organizzative e del personale
 Altro _____

7.24 La scelta dell'orario di apertura è stata preceduta da una analisi dell'utenza

- Si
 No

7.25 Gli orari sono esposti:

- All'esterno del museo
 Presso gli uffici per il turismo
 Sulla stampa cittadina
 Sul web

7.26 Sono stati effettuati studi sul pubblico del museo negli ultimi tre anni?

- Si Se si, relativamente a:
 tipologia dei visitatori
 grado di soddisfazione della visita
 altro _____

- No

7.27 Con quali strumenti vengono condotti studi sul pubblico?

- questionari
 interviste
 altro _____

7.28 Esiste un punto informativo all'ingresso del museo?

- Si Se si sono distribuiti materiali riguardanti:
 il museo stesso
 le emergenze culturali e i musei del territorio
 i musei affini per tipologie delle raccolte
 altro _____
- No

AMBITO VIII - RAPPORTI CON IL TERRITORIO

8.1 Il museo appartiene ad un sistema museale locale

- Sì Se sì, indicare la denominazione _____
- No

8.2 Quali delle seguenti attività vengono svolte dal museo in stretta correlazione con il proprio contesto territoriale?

- Attività di studio e di ricerca
- Documentazione
- Conservazione preventiva
- Pronto intervento
- Ricovero di manufatti
- Gestione dei beni territoriali
- Valorizzazione dei beni territoriali
- Altro _____

8.3 Per lo svolgimento delle attività di cui sopra esistono atti formali di collaborazione stipulati con altri enti operanti sul territorio?

- Sì
- No

8.4 Il museo ha realizzato nel territorio ove è ubicato:

- percorsi turistico – culturali sul territorio di riferimento
- apparati informativi decentrati sul territorio
- rapporti con gli istituti scolastici della zona

8.5 Il museo è inserito all'interno dei circuiti di informazione turistica?

- Sì
- No

8.6 E' possibile trovare all'interno del museo materiali informativi relativi alle altre offerte culturali del territorio?

- Sì
- No

8.7 Il museo possiede depliant/pieghevoli informativi?

- Sì Se sì, possono essere reperiti:
- Presso gli uffici turistici /pro – loco
- Presso gli uffici comunali
- Presso strutture ricettive

- Presso altri musei del territorio
- Presso altri musei di una rete museale
- Altro _____

No

Allegato n. 2

IL QUESTIONARIO VISITATORI

VADEMECUM PER LA SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO VISITATORI

Indagine sul pubblico dei musei della Regione Calabria

Istruzioni per la somministrazione

1. **Posizionamento questionari:** i questionari dovrebbero essere posti all'ingresso, compatibilmente con gli spazi e gli impianti logistici, mettendo a disposizione dei visitatori una penna per la compilazione dei medesimi.
2. **Modalità di somministrazione:**
 - a. una persona incaricata all'ingresso deve distribuire il questionario invitando i visitatori alla sua compilazione;
 - b. nel caso di rifiuto da parte del visitatore, l'addetto deve distribuire il questionario al visitatore successivo;
 - c. l'addetto alla somministrazione deve chiedere ai visitatori di compilare il questionario dopo aver terminato il percorso di visita e consegnarlo alla persona addetta al ritiro dei questionari.
3. **Modalità di raccolta:** Il questionario deve essere somministrato nel mese di febbraio. Al termine di tale periodo una persona incaricata dalla società Gentes S.a.s provvederà alla raccolta e all'analisi dei questionari.

Grazie per la disponibilità e per la collaborazione

Data _____

MUSEO

QUESTIONARIO PER I VISITATORI

Gentile visitatore, stiamo realizzando una ricerca per valutare l'efficacia comunicativa del museo e le esigenze del pubblico. Le saremo grati se vorrà compilare il questionario e restituirlo al personale. La ringraziamo per la sua cortesia.

0.1 A che ora è iniziata la visita? _____ : _____

1.1 Anno di nascita 19__ __

1.2 Sesso M F

1.3 Attività professionale

Lavoratore dipendente (Settore _____) Lavoratore autonomo (Settore _____)

Studente (Studi _____) Pensionato

Insegnante (Materia _____ Istituto _____)

Non occupato Altro _____

1.4 Titolo di studio

Licenza Elementare Licenza Media inf. Diploma Media sup. Diplomi universitari

Diploma di Laurea Titolo Post laurea (indicare _____)

1.5 Qual è la sua provenienza?

Italia Indicare Città _____

Estero Indicare Stato _____

2.1 Negli ultimi 12 mesi:

	nessuno	da 1 a 3	da 4 a 6	da 7 a 12	oltre 12
Quanti musei ha visitato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quante mostre ha visitato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quante volte è andato al cinema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quante volte è andato a teatro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanti concerti di musica ha ascoltato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanti libri legge in un anno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Legge quotidiani? mai saltuariamente 2/3 volte a settimana ogni giorno

2.3 Utilizza internet? Sì, frequentemente sì, saltuariamente no, mai

2.4 Svolge/ha svolto attività (anche a livello amatoriale) che hanno attinenza con i contenuti del museo?

Sì No

2.5 Se sì, può indicare quali?

3.1 Ha già visitato il Museo in passato?

Sì No

3.2 Se sì, quante volte:

1 volta 2 volte 3 o più volte 3.3 e quando è stata l'ultima volta? Meno di 1 anno fa Da 1 a 5 anni fa Oltre 5 anni fa

3.4 La visita al Museo era programmata da tempo?

Sì No

3.5 Come ha effettuato la visita odierna?

Da solo Con la famiglia Con amici Con gruppo organizzato

3.6 Se ha visitato il Museo con un gruppo organizzato, indicare la tipologia del gruppo:

Scolastico Associativo Turistico

3.7 Se ha visitato il Museo con la famiglia, indicare i membri del nucleo familiare che hanno partecipato alla visita

Genitori _____

Figli _____

Altro _____

3.8 Qual è la motivazione della visita?

Interesse culturale Studio / lavoro

Altro _____

3.9 Ha visitato altri musei in Calabria ?

No Sì

3.10 Quanti? _____

3.11 Quale le è piaciuto di più? _____

3.12 Ha intenzione di visitare altri musei in Calabria?

Sì No

3.13 Come è venuto/a a conoscenza del Museo?

Programmi TV /radiofonici Quotidiani / riviste Pubblicazioni Depliant del Museo Guida turistica Passaparola Scuola Internet

4.1 L'ingresso al museo è a pagamento?

No Sì

4.2 Se sì, come giudica il prezzo del biglietto?

Alto Congruo Basso

4.3 Quali sensazioni hanno caratterizzato la visita?

Accrescimento culturale Piacere estetico Curiosità Scarso interesse Noia

4.4 Durante la visita ha utilizzato:

Qual è il suo giudizio?

Molto

Negativo

Indifferente

Positivo

Molto

Negativo

positivo

Informazioni fornite dalla Biglietteria

Informazioni fornite dal personale

Depliant del Museo

Cuffie

Visita guidata

4.5 Come giudica didascalie e pannelli illustrativi per i seguenti aspetti:

	Molto Negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Contenuto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leggibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.6 Come giudica i seguenti aspetti?

	Molto Negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Orario di apertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accoglienza alla biglietteria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accoglienza nelle sale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort degli ambienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Illuminazione nelle sale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentazione delle collezioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segnaletica interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi per portatori di handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizio toilette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supporti Multimediali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.7 Come giudica la visita

al museo (giudizio di sintesi)

4.8 Ritieni soddisfacente il percorso espositivo? Sì No

4.9 Perché

4.10 Pensa di tornare a visitare il Museo? Sì No

4.11 Consiglierà ad altre persone di visitarlo? Sì No

4.12 Se ha apprezzato particolarmente alcuni servizi del Museo, può indicare quali? E perché?

.....

4.13 Se alcuni servizi del Museo l'hanno delusa, o se ne ha rilevato la mancanza, può indicare quali? E perché?

.....

0.2A che ora è terminata la visita? ____ : ____

Grazie per la sua collaborazione

PARTE III
UN CASO DI STUDIO: LA DETERMINAZIONE DEI
COSTI PER LE DECISIONI E PER IL CONTROLLO
DI GESTIONE NEI MUSEI STATALI CON
PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA
GALLERIA NAZIONALE DI COSENZA *

CAPITOLO PRIMO
IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA NEI MUSEI
(*Romilda Mazzotta*)

1. La contabilità analitica a sostegno di una amministrazione pubblica manageriale anche nei musei
2. La contabilità analitica nelle amministrazioni pubbliche e nei musei in particolare
3. I costi nelle organizzazioni museali
4. Il sistema di contabilità analitica per centro di costo nelle realtà museali
 - 4.1. La determinazione del costo di produzione
5. Il supporto della contabilità analitica ai processi di programmazione e controllo
6. Il supporto della contabilità analitica ai processi decisionali: le scelte di breve periodo
7. Osservazioni conclusive
Riferimenti bibliografici

* Questa ricerca è stata coordinata dalla Prof.ssa Marcella Mulazzani. Alcuni risultati della suddetta ricerca sono stati presentati da R. Mazzotta, M.T. Nardo e P. Puntillo al *Workshop* Internazionale “Il futuro prossimo dei musei: risultati e competenze” svoltosi a Firenze il 26 e 27 ottobre 2006.

1. La contabilità analitica a sostegno di una amministrazione pubblica manageriale anche nei musei

Il museo moderno non è più semplicemente un contenitore di beni, che al più svolge la tradizionale attività di conservazione del patrimonio (museo chiuso o adattivo), ma realizza azioni finalizzate alla creazione di valori culturali, educativi, etici e sociali (museo proattivo o aperto)¹, ritenuti oggi di estrema rilevanza.

Dinanzi al mutato ruolo, anche negli organi di governo dei musei matura la consapevolezza della necessità di dotarsi di logiche e strumenti² che gli consentano, appunto, di orientare l'attività alla creazione di valore. Tale creazione di valore può, però, avere successo solo se esiste un'organizzazione che, benché tesa al potenziamento e allo sviluppo della cultura in genere, sia retta da precisi canoni di gestione aziendale.

Anche nei musei, infatti, a causa della limitatezza delle risorse disponibili, si impone l'applicazione del principio gestionale della economicità, ovvero del più conveniente impiego delle scarse risorse disponibili al fine del raggiungimento dell'obiettivo programmato. Il principio di economicità, di fatto, presuppone ed è complementare ad altri principi di buona gestione, quali efficienza ed efficacia. Il concetto di efficienza, nell'ambito dei musei, si ricollega all'uso, "senza sprechi" e nell'interesse della collettività, delle collezioni e delle risorse patrimoniali, finanziarie e di personale. Il concetto di efficacia è, invece, inteso nella duplice accezione d'efficacia gestionale (quale capacità di raggiungere gli obiettivi programmati, in termini di arricchimento delle collezioni, accrescimento del patrimonio attraverso attività di ricerca, conservazione e tutela dei beni) e d'efficacia sociale (quale capacità di soddisfare i bisogni sociali erogando servizi alla collettività che favoriscano la crescita culturale attraverso, ad esempio, l'esibizione di collezioni, l'organizzazione di eventi e/o svolgendo attività didattiche).

Nei musei, di fatto, al pari delle aziende pubbliche, la verifica delle condizioni di economicità è alquanto complessa. I musei, infatti, creano valore "cul-

¹ Sull'evoluzione del contesto interno ed esterno dei musei si veda più approfonditamente il Primo Rapporto Nomisma sull'applicazione della Legge Ronchey, Centro affari e convegni, Arezzo, 2000 e SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano. Si vedano inoltre sui concetti di museo attivo e proattivo MONTELLA M. (2005), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Edizioni Electa, Milano.

² Si veda BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas libri, Milano; MORETTI A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino; PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità. Studio sulla proposta di intervento per i Musei di Palazzo Farnese a Piacenza*, Il Sole24Ore, Milano; RONCACCIOLO A. (a cura di) (1996), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.

turale”, realizzano un processo di produzione e di collocamento della produzione (sintetizzabili nelle attività di conservazione e promozione della cultura)³ ma, operando al di fuori delle logiche di mercato, non possono quantificare in termini monetari, e quindi valutare, la ricchezza creata. La verifica delle condizioni di economicità della gestione non può, dunque, limitarsi alle sole informazioni desumibili dagli indicatori economici ma deve andare oltre spingendosi ad analizzare ed interpretare indicatori di efficacia sociale, quale il grado di soddisfacimento quali-quantitativo dei bisogni del cittadino (in termini di livello di attività, grado di risposta, di tempestività, di *customer satisfaction*) e l'utilità sociale prodotta (in termini di *willingness to pay* dei destinatari dei servizi al netto dei costi sociali degli interventi)⁴.

Affinchè, quindi, il museo possa svolgere appieno le proprie funzioni (conservazione e diffusione della cultura nella società) deve sviluppare al proprio interno un sistema informativo-contabile, costruito tenendo conto delle proprie specificità, capace di accogliere tutte le informazioni di natura quali-quantitativa necessarie a sostegno del processo decisionale e di creare le premesse conoscitive, a supporto del controllo di gestione e del controllo strategico, che informino sulla capacità di raggiungimento delle proprie finalità⁵.

³ La conservazione riguarda tutti i fatti che possono incidere sull'esistenza e integrità della cosa, in essa rientrano le attività di restauro (aspetto principale dell'attività conservativa ed elemento essenziale per garantire l'attività espositiva), di incremento e inalienabilità delle collezioni; di registrazione, catalogazione, documentazione e di sicurezza. L'attività conservativa si intreccia con l'attività di valorizzazione con la quale si intende l'attività diretta a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ad incrementarne la fruizione. L'attività di promozione della cultura fa riferimento al complesso delle attività dirette a suscitare e a sostenere le attività culturali; essa si esplicita sostanzialmente nell'organizzazione di esposizioni temporanee/permanenti, servizi educativi. Le attività di conservazione e promozione della cultura sono strettamente dipendenti dalle attività di studi e ricerche; tale attività, in effetti, genera un'output che può essere considerato contemporaneamente come fine e come mezzo. Come fine in quanto i programmi legati alle esposizioni – comprendenti le fasi propedeutiche quali l'acquisizione, conservazione, documentazione, allestimento, comunicazione - devono porre la ricerca quale fondamento primario cui assicurare risorse umane e finanziarie e quale strumento in quanto è alla base del livello di innovatività del museo, investendo così le problematiche conservative). Sui diversi temi si veda AA.VV. (2002), *L'economia del museo. Gestione, Controllo Fiscalità*, E-GEA, Milano.

⁴ Più approfonditamente sul tema MORETTI A., *La produzione museale*, op. cit., pag. 21 e ss. e anche: BAGDADLI S., *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, op. cit.; BORGONOV E. (a cura di) (1984), *Introduzione all'economia delle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano; MUSSARI R. (1990), *Direzione e controllo gestionale nelle aziende pubbliche*, Quaderni dell'Istituto di Ragioneria della Facoltà di Scienze Economiche e Bancarie dell'Università di Siena, Serie monografie, n. 12; PRONTI S., BOCCENTI L., *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità. Studio sulla proposta d'intervento per i Musei di Palazzo Farnese a Piacenza*, op. cit.; RONCACCIOLI A. (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, op. cit. .

⁵ Si veda “Atto di indirizzo”, Ambito II – nel quale si afferma che il museo deve verificare il raggiungimento degli obiettivi di efficacia, efficienza e controllare i risultati della gestione. Cfr.

Nonostante ciò la maggior parte dei musei pubblici⁶ utilizza un sistema informativo-contabile inadeguato. Esso, di fatto, è una diretta conseguenza del sistema informativo-contabile dell'amministrazione di riferimento e si basa su una contabilità di tipo finanziario.

È noto che la contabilità finanziaria, attraverso la rilevazione delle entrate e delle spese, consente il controllo dei movimenti monetari e finanziari della gestione, ma non permette di effettuare una valutazione sull'utilizzo razionale delle risorse e di giudicare l'efficienza e l'efficacia della gestione. Le informazioni da essa offerte, in effetti, sono sufficienti se l'ottica con la quale si formulano le scelte è quella della programmazione finanziaria (ovvero dell'allocazione e definizione del plafond massimo di spesa); ma non sono adeguate se l'ottica, come quella attuale, è quella della programmazione economica, ovvero della valorizzazione delle risorse che, nel rispetto delle condizioni di efficacia ed efficienza, sono necessarie al conseguimento del risultato prefissato⁷. Tali informazioni possono, invece, ottenersi da un appropriato sistema di contabilità economica analitica. Essa, infatti, attraverso la sua chiave di lettura della gestione, si sofferma più specificamente sui costi che, intesi quali grandezze relativamente manovrabili dagli organi di governo e di direzione, diventano il punto di riferimento per valutare i livelli d'economicità raggiunti e so-

FARNETI G. (2004), *Diffusione dei sistemi di controllo gestionale negli enti locali e nelle aziende pubbliche*, in "L'evoluzione del controllo di gestione nelle realtà pubbliche e non profit", Sistemi Editoriali, Napoli, pag. 11 e ss.; MILONE V. (2004), *Il museo da entità statica a istituzione dinamica*, Bari, Cacucci, pag. 157 e ss. Sul tema si veda anche SANTI M. (2002), *Controllo di gestione per le aziende non profit sanitarie e pubbliche*, Egea, Milano, pag. 43 e ss.

⁶ Le istituzioni museali sono molto diversificate (museo "dipendente", ad "autonomia limitata", indipendente) e risulta impossibile riuscire ad individuare un modello di sistema informativo adatto a tutta la casistica esistente. Il museo dipendente (museo statale detto anche museo-ufficio) è parte integrante di una più vasta struttura da cui dipende gerarchicamente e il cui ordinamento interno corrisponde all'ente di appartenenza, di cui esso costituisce una semplice articolazione. Privo di un proprio statuto questo tipo di museo può essere dotato di uno o più regolamenti che individuano le modalità organizzative, di funzionamento e/o erogazione dei servizi. I musei ad autonomia limitata possono essere dotati di un organo di governo con responsabilità di indirizzo e di controllo che risponde delle proprie scelte e della gestione del museo all'ente di appartenenza (museo civico). L'ordinamento e il funzionamento sono stabiliti di norma da un regolamento che definisce anche le modalità di rapporto con l'ente di riferimento. Infine, il museo indipendente è il museo dotato di personalità giuridica e delle prerogative e obblighi dell'ente indipendente. Tali differenze hanno riflessi sull'ampiezza e sulle caratteristiche del sistema informativo. In ogni caso, l'implementazione di un valido sistema informativo presuppone l'esistenza almeno di autonomia amministrativa; in sua assenza o, se l'attività museale è legata ad altre attività (come accade in alcuni musei ecclesiastici e statali), è impossibile o molto complesso reperire informazioni sulla singola attività museale. Si veda AA.VV., *L'economia del museo*, op. cit. Unica strada percorribile in questi casi, a nostro avviso, è quella di costruire un sistema informativo, eventualmente quale sottosistema del più ampio sistema informativo della Direzione Regionale, capace di rilevare le informazioni sulle singole attività del museo.

⁷ Sul tema si veda RICCI P., DE LUCA A. (2003), *La contabilità analitica per centri di costo nel sistema di bilancio dello Stato*, FrancoAngeli, Milano.

prattutto per orientare i processi decisionali strategici e operativi verso miglioramenti continui dell'economicità della gestione⁸.

In altre parole il museo deve sviluppare un sistema informativo che affianchi ai valori ottenuti dalla ineliminabile contabilità finanziaria un sistema di contabilità economica analitica la quale, attraverso opportune rielaborazioni e integrazioni dei valori rilevati dalla contabilità finanziaria, permetta di ottenere informazioni più dettagliate sulle condizioni di efficacia ed efficienza dell'organizzazione stessa.

2. La contabilità analitica nelle amministrazioni pubbliche e nei musei in particolare

La necessità di introdurre nella gestione dei musei, e più in generale nella pubblica amministrazione, i concetti di efficacia, efficienza e, quindi, di economicità è ormai comunemente riconosciuta. Fin a non molto tempo fa, però, nel settore pubblico non vi era alcun interesse a decidere conoscendo, a preventivo e a consuntivo, il costo delle singole decisioni e di conseguenza l'impatto delle stesse sugli andamenti generali⁹. Tale stato di cose si ricollegava essenzialmente al fatto che il processo decisionale teneva conto solo dei fini istituzionali dell'ente e del rispetto delle norme di legge e non anche delle analisi di convenienza economica; generando un *modus operandi* caratterizzato da inefficienza ed inefficacia. Nel corso del tempo però la gestione "inefficace" ed "inefficiente" si scontra con la riduzione delle risorse finanziarie e con il contestuale aumento dei bisogni da soddisfare. Il legislatore non tarda a rendersi conto che è necessario superare la tradizionale logica incrementale (che aveva fino ad allora guidato le decisioni)¹⁰ e introduce, con la L. 94/97¹¹ e con il

⁸ Per approfondimenti in materia di contabilità analitica si vedano in particolare: BERGAMIN BARBATO M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino; BRUNI G. (1990), *Contabilità per l'alta direzione*, Etas libri, Milano; BRUSA L. (1995), *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano; NATI A.M. (1989), *Costi di produzione e decisioni aziendali*, Cedam, Padova; SELLERI L. (1990), *Contabilità dei costi e contabilità analitica. Determinazioni quantitative e controllo di gestione*, Etas libri, Milano; Si veda, inoltre, MULLAZZANI M. (2001), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Cedam, Padova, pag. VII e ss.; POZZOLI S. (2001), *Il controllo direzionale negli enti locali. Dall'analisi dei costi alla balanced scorecard*, FrancoAngeli, Milano, pag. 113.

⁹ Si veda DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, Ufficio per l'innovazione delle pubbliche amministrazioni (2002), *Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali*, Rubettino, Catanzaro.

¹⁰ In passato le attribuzioni delle risorse si basavano sul criterio della spesa sostenuta negli esercizi precedenti aggiornata per tener conto di fattori economici quali l'inflazione. Sul tema della programmazione nell'azienda pubblica MULLAZZANI M., *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, op. cit.

provvedimento di attuazione Dlgs 279/97¹², meccanismi di decisione che, oltre ad essere basati su giudizi di convenienza economica, mirano a migliorare la qualità dei servizi forniti (logica manageriale).

L'introduzione di questo nuovo approccio porta ad una nuova concezione delle amministrazioni pubbliche: esse sono considerate come organizzazioni alle quali, in relazione alle loro finalità istituzionali, sono attribuite risorse da impiegare consapevolmente, ovvero sviluppando un processo decisionale che, senza perdere di vista l'obiettivo da perseguire, diventa più razionale, avendo a riferimento informazioni sul costo del singolo servizio. In tal senso, vista la limitatezza delle risorse, il museo, e ogni amministrazione pubblica, non può considerarsi "immortale". Il museo, infatti, riceve risorse (e quindi vive) se ed in quanto è capace di raggiungere gli obiettivi prefissati (ovvero efficace) e di impiegare adeguatamente (ovvero in modo efficiente) i fattori produttivi disponibili per soddisfare la domanda di servizi culturali considerato che, nel caso contrario, le limitate risorse potrebbero essere utilizzate in modo migliore in un altro museo o indirizzate all'appagamento di un altro bisogno.

Di fronte alla necessità di perseguire una maggiore efficienza economica nella produzione e offerta di servizi pubblici anche nelle amministrazioni pubbliche, e quindi nei musei, nasce il bisogno di supportare adeguatamente il processo decisionale. In un tale contesto solo il monitoraggio dei costi può attivare processi di impiego responsabile ed efficiente delle risorse pubbliche e permettere la valutazione delle prestazioni. Diventa, quindi, indispensabile implementare un sistema di contabilità analitica.

Due sono i potenziali sistemi di contabilità analitica utilizzabili nell'ambito delle amministrazioni pubbliche: la contabilità analitica per centri di costo (sistema tradizionale), o la contabilità analitica per attività. Il legislatore fa esplicito riferimento, per le amministrazioni pubbliche, al sistema di contabilità analitica per centri di costo¹³. Quest'ultima, oggetto del nostro lavoro, consente, infatti, di evidenziare, con riferimento ad un dato orizzonte temporale, il costo complessivo della struttura per la produzione di servizi specifici; di analizzare la struttura dei costi, di valutare l'efficienza di impiego delle risorse utilizzate e di supportare il processo di controllo di gestione.

¹¹ "Modifiche alla legge 5 agosto 1978 n. 468 e successive modificazioni e integrazioni, recanti norme di contabilità generale dello Stato in materia di bilancio".

¹² "Individuazione delle unità previsionali di base del bilancio dello Stato, riordino del sistema di tesoreria unica e ristrutturazione del rendiconto dello Stato".

¹³ Il Dlgs n. 279/97 prevede, infatti, un Sistema unico di contabilità economica delle pubbliche amministrazioni una misurazione dei costi per natura con riferimento alle responsabilità, ovvero al soggetto che decide come e quando impiegare le risorse assegnate (per centri di costo) o alle finalità, ovvero agli scopi che devono essere perseguiti (per missioni o funzioni).

Prima di soffermarci più approfonditamente sulla contabilità analitica per centri di costo, è il caso di individuare le caratteristiche che qualificano il sistema di contabilità analitica, in genere, nelle amministrazioni pubbliche. L'implementazione di un sistema di contabilità analitica, infatti, presuppone una serie di scelte preliminari che, di fatto, finiscono per condizionare tutto il processo. Tali scelte riguardano: la definizione dell'oggetto di calcolo (in senso spaziale e temporale), il metodo di calcolo e le modalità di svolgimento della stessa¹⁴.

Definire l'oggetto di calcolo in senso spaziale consiste nell'individuare le entità per le quali procedere alla determinazione di costi¹⁵. Oggetto di calcolo, in tal senso, può essere l'area geografica, la tipologia di clientela, l'attività o, come accade nelle amministrazioni pubbliche, un servizio/prodotto. La definizione dell'oggetto di calcolo in ottica temporale poggia sull'unità di tempo presa a riferimento per le determinazioni economiche. In questo caso le determinazioni potranno essere riferite al mese o suoi multipli; mentre per quanto attiene il momento in cui effettuare le rilevazioni, queste potranno essere preventive o consuntive. In genere nella pubblica amministrazione la contabilità analitica è intesa quale strumento di rilevazione consuntiva.

In merito al calcolo dei costi si pongono problemi di scelta sia della metodologia per la loro determinazione, sia delle configurazioni da utilizzare. La dottrina ha sviluppato due metodologie di calcolo dei costi note come “*full costing*” e “*direct costing*” (cui segue poi il *direct costing evoluto*). Il *full costing* (o a costi pieni) si pone l'obiettivo di determinare configurazioni complete di costo, mediante un processo di attribuzione all'oggetto di calcolo dei costi diretti e di imputazione dei costi indiretti. Il *direct costing*, invece, prendendo spunto dalla possibilità di suddividere i costi, in relazione al variare dei volumi produttivi, in variabili e fissi, assume come costo di un determinato prodotto i costi variabili ad esso riferibili. I costi fissi sono considerati invece di struttura e ad essa riferiti. Tale approccio, preferito quando si devono eseguire analisi differenziali (a supporto di scelte operative di breve periodo nel cui ambito i costi rilevanti sono rappresentati proprio dai costi variabili), diventa “poco affidabile” in presenza di elevati costi fissi. Nella versione del *direct costing evoluto*, invece, partendo dall'ipotesi che i costi fissi si possono suddividere in diretti e indiretti, si assegnano all'esercizio, come costi di periodo, solo i costi fissi indiretti.

¹⁴ Si veda sul tema MAZZOTTA R., *Il sistema di contabilità analitica dei costi negli enti locali*, in MULAZZANI M. (2006), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche* vol. II, Cedam, Padova.

¹⁵ Si veda TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova e BERTI F. (1994), *Aspetti innovativi di analisi e determinazione dei costi nelle imprese a produzione flessibile*, Cedam, Padova, pag. 22 e ss.

La scelta della metodologia di calcolo conduce a diverse configurazioni di costo per uno stesso oggetto. Nell'ambito della pubblica amministrazione, la metodologia adottata è quella della contabilità analitica a rilevazione consuntiva a costi pieni (*full costing*). Tale scelta si ricollega in via principale alle informazioni che il sistema in oggetto riesce a fornire a supporto della formulazione delle politiche aziendali¹⁶ e della valutazione dell'economicità dei risultati sulla base dei dati sulle risorse consumate¹⁷.

Infine, per quanto attiene la forma di svolgimento della contabilità, la pubblica amministrazione, tra un sistema di contabilità analitica basato su rilevazioni contabili o extra-contabili, ha optato per l'approccio extracontabile¹⁸. Gli strumenti concretamente utilizzati, in questo caso, consistono in prospetti, tabelle, fogli di calcolo, grafici.

3. I costi nelle organizzazioni museali

L'attenzione sui costi, come già detto, diventa cruciale essendo essi l'unica variabile effettivamente manovrabile dal *management* per lo svolgimento di una gestione efficiente. Ma, prima di affrontare più nello specifico il sistema di contabilità analitica per centri di costo, per meglio calare il discorso nel contesto dei musei appare necessario individuare quali siano i costi generati da tali organizzazioni.

Quanto si dirà può considerarsi valido per tutte le tipologie di museo e, quindi, anche per i musei statali. Questi ultimi, infatti, benché legati all'area pubblica, con risorse umane e finanziarie assegnate sulla base di organi e programmi complessivi, devono essere gestiti e la gestione non può prescindere dallo svolgimento di attività ritenute standard che prescindono dal grado di libertà nell'utilizzo delle disponibilità finanziarie¹⁹.

¹⁶ Il Dlgs 165/2001 all'art. 14, prevede, infatti, che i dirigenti nella predisposizione delle previsioni annuali formulino proposte tenendo conto dei costi sostenuti per lo svolgimento delle funzioni e dei servizi istituzionali. Si vedano anche l'art. 17 L. 59/97 e art. 4 bis L. 468/78.

¹⁷ Per consentire la valutazione economica della gestione e degli obiettivi perseguiti, in aderenza al principio della competenza, il sistema di contabilità analitica prende a riferimento il valore delle risorse utilizzate nel momento in cui sono impiegate (e quindi il costo) e non la spesa sostenuta per la loro acquisizione. Inoltre, sulle potenzialità del sistema di può vedere più approfonditamente NATI A.M., *Costi di produzione e decisioni aziendali*, op. cit., pag. 73 e ss.

¹⁸ Tale approccio, in effetti, prescindendo dalle regole e modalità di tenuta della contabilità generale, permette di risolvere il problema dell'assenza nell'ambito delle amministrazioni pubbliche di un sistema di rilevazioni economico-patrimoniali in partita doppia. Potrebbero differenziarsi da ciò gli enti locali i quali, in applicazione del D.Lgs 267/2000, dovrebbero optare per un sistema di contabilità generale in partita doppia.

¹⁹ L'Atto di indirizzo, approvato nel maggio del 2001, ha stabilito quali siano i criteri tecnico-scientifici e gli standard museali per tutti i musei italiani, indipendentemente dalla loro titolarità.

Dallo svolgimento delle attività necessarie al corretto funzionamento della struttura museale scaturiscono i costi di gestione.

All'interno dei musei i costi possono suddividersi in quattro categorie: costi di funzionamento, costi di cura e gestione delle collezioni, costi di servizio al pubblico e costi di investimento e manutenzione straordinaria²⁰.

I primi si ricollegano al funzionamento della struttura e, in genere, comprendono quelli relativi a²¹:

- personale²²
- utenze
- materiali di consumo
- gestione e manutenzione ordinaria
- pulizie

²⁰ Si veda l'Atto di Indirizzo alle pag. 8 e 25.

²¹ Si veda Atto di Indirizzo, pag. 29.

²² Con esso si indica tutto il personale che opera nella sedi museali centrali e distaccate. Il personale può essere interno, ovvero alle dipendenze del museo o dell'ente proprietario oppure esterno se esso lavora per il museo solo all'occorrenza e comunque non in modo continuativo. Il personale del museo presenta diverse figure professionali fra queste ricordiamo:

- il Direttore, responsabile dell'attuazione delle politiche e della gestione complessiva dell'organizzazione, conservazione, valorizzazione e godimento pubblico dei beni culturali contenuti;
- il conservatore/curatore, che svolge attività di acquisizione, ordinamento, documentazione, studio e ricerca, catalogazione, inventariazione, allestimento e progettazione scientifica delle esposizioni temporanee;
- il responsabile tecnico strutture e impianti, che si occupa della gestione tecnica delle strutture edilizie ed impiantistiche ed ha la responsabilità degli interventi di allestimento;
- il responsabile tecnico della collezione, che collabora alla progettazione ed esecuzione di interventi diretti alla conservazione e al restauro dei beni culturali, controllo delle condizioni fisiche e ambientali dei manufatti;
- il responsabile della sicurezza, responsabile delle attività volte a garantire la sicurezza delle persone e del patrimonio mobile e immobile;
- il responsabile del servizio educativo, responsabile della divulgazione scientifica e gestione dell'attività didattica; coordinamento formazione insegnanti e operatori didattici;
- il responsabile/esperto in comunicazione che svolge attività inerenti all'informazione, comunicazione e promozione dell'istituzione, delle collezioni ed attività svolte;
- il responsabile/esperto amministrativo, svolge compiti inerenti all'istruzione, predisposizione e redazione di atti riferiti alle attività amministrativa, economica finanziaria dell'ente, si occupa della ricerca di finanziamenti;
- l'assistente al pubblico/operatore museale, svolge compiti di accoglienza e informazioni al pubblico;
- l'addetto alla sorveglianza e vigilanza, svolge attività di vigilanza e custodia dei beni culturali;
- il personale operativo di supporto tecnico, comprende coloro che svolgono attività di supporto prevalentemente di tipo tecnico (amministrativo, tecnico, informatico, ..);
- il personale operativo di supporto non tecnico, comprende coloro che svolgono prevalentemente di tipo non tecnico (addetti pulizie, giardinieri,..).

- premi assicurazione
- gestione amministrativa e operativa.

I costi relativi alla cura e gestione delle collezioni attengono ai costi legati all'acquisizione delle collezioni, alla loro registrazione e documentazione, alla loro conservazione nonché ai costi connessi alla programmazione delle esposizioni temporanee e permanenti. Più nello specifico i costi possono essere relativi a:

- registrazione inventariale, documentazione e catalogazione dei beni custoditi;
- conservazione (fra cui l'eventuale restauro delle collezioni);
- programmazione di esposizioni temporanee e permanenti (richieste prestito opere/beni);
- attività di studio e ricerca²³;
- pubblicazioni.

I costi di servizio al pubblico, invece, fanno riferimento ai costi sostenuti dal museo per la fruibilità al pubblico dei beni e delle conoscenze e sono relativi a:

- mostre (esposizioni temporanee e permanenti e/o a rotazione delle collezioni);
- conferenze;
- attività di didattica o in genere servizi educativi;
- commercializzazione e promozione.

I costi di investimenti e manutenzioni straordinarie fanno, infine, riferimento in linea generale ai costi connessi all'incremento e sviluppo delle collezioni nonché a tutte le spese di manutenzione straordinaria relative all'edificio.

I vari costi sono sostenuti dall'organizzazione museale per offrire all'utenza la fruizione dei propri beni/servizi o "prodotti museali". Il prodotto museale, ovvero l'offerta museale, si identifica come un pacchetto di servizi ottenuto dallo svolgimento di un processo produttivo che viene scambiato in quanto capace di soddisfare le esigenze che si manifestano²⁴. Prodotti museali sono essenzialmente le esposizioni permanenti e temporanee e le attività di didattica.

Le esposizioni, temporanee o permanenti che siano, sono il prodotto più visibile all'esterno dal fruitore ma la loro realizzazione, in realtà, presuppone una

²³ L'attività di studio e ricerca ha lo scopo di arricchire costantemente il patrimonio informativo di ciascuna opera; in effetti ogni opera rappresenta l'input di un processo di trasformazione durante il quale essa è analizzata e confrontata con altre opere e conoscenze; tale processo genera un output in termini di conoscenze portando alla luce il potenziale informativo insito in ogni opera. L'attività di studio e ricerca, quindi, approfondisce le implicazioni di ordine storico o artistico di ciascuna opera (attribuzione ad una scuola,..) ponendola in relazione ad altre opere che compongono la collezione del museo o a quelle esistenti presso altre sedi. Si veda per maggiori approfondimenti NARDI E. (2004), *Musei e pubblico*, Franco Angeli, Milano, pag. 114-115.

²⁴ Si veda RISPOLI M., TAMMA M. (1992), *Beni e servizi, cioè prodotti*, "Sinergie", n. 29, pag. 101.

intensa attività di *back-office* sintetizzabile nelle fasi di attività di studio e ricerca di testimonianze materiali e immateriali dell'umanità a cui seguono l'acquisizione, la catalogazione, conservazione, comunicazione e, quindi, l'esposizione a fini di studio, educazione e diletto²⁵. Completata la fase di *back-office* (difficilmente standardizzabile) la realizzazione delle esposizioni segue un percorso "standard": le fasi e i compiti da svolgere sono chiaramente definiti e le procedure sono strutturate con compiti prevalentemente ripetitivi. Il personale è chiamato ad operare applicando regole e utilizzando le competenze che gli sono state trasferite nelle attività di addestramento²⁶.

Per altri prodotti museali, quali le attività di didattica, il sistema di produzione è disegnato tenendo conto dei desideri del cliente/utente; le fasi produttive, in questo caso, fanno essenzialmente perno sulle adeguate capacità delle risorse umane.

In ogni caso, generalizzando, la realizzazione del prodotto comporta lo svolgimento di un processo produttivo rivolto a realizzare l'*output*; esso è, di fatto, il risultato di un insieme di attività che, in ogni caso e con diverso livello di complessità, devono essere identificate, progettate e realizzate da parte del responsabile del processo produttivo.

Il prodotto così ottenuto diviene oggetto di scambio. Tale concetto nel contesto museale va oltre la tipica controprestazione monetaria e richiama l'interazione tra economie. In genere, infatti, nonostante il prodotto museale sia offerto gratuitamente o comunque a prezzi molto bassi per evitare discriminazioni sociali²⁷, vi è scambio, o meglio fruibilità per il pubblico, quando il prodotto stesso è reso accessibile.

I vari prodotti museali possono generare per l'organizzazione museale ricavi ricollegabili ai biglietti di ingresso o abbonamenti²⁸, ai proventi derivanti dai servizi di accoglienza (guardaroba, visite guidate), ai diritti di riproduzione fotografica; ai contributi volontari o da forme di associazione al museo; ai servizi conto terzi (attività di ricerca); a ricavi derivanti da mostre; ai contributi da enti pubblici (questi possono essere versati per la realizzazione di beni e servizi culturali offerti gratuitamente oppure possono essere erogati finalizzandoli alla realizzazione di un progetto); a sponsorizzazioni.

²⁵ I musei devono svolgere un'opera di mediazione culturale sviluppando una intensa attività espositiva poiché oggetto della sua attività è il patrimonio e il patrimonio si comunica soprattutto esponendolo; ma nel quadro di una programmazione in cui le mostre sono l'ultimo anello di una catena che ha nella ricerca il suo punto di partenza. Si veda JALLÀ D., (2003), *Il museo contemporaneo*, Utet, Torino, pag. 24.

²⁶ Sono questi i prodotti su cui agire per accrescere l'efficienza dell'organizzazione museale.

²⁷ In genere, la gratuità del servizio base aumenta la propensione ad acquistare prodotti e servizi accessori, generalmente ad elevato margine.

²⁸ In genere se non assenti molto bassi per evitare discriminazioni sociali.

Concentrando l'attenzione più specificamente sui costi, alla stregua di quanto accade nelle imprese, possiamo suddividere gli stessi tra costi fissi e variabili. I secondi variano al mutare del volume produttivo; ad esempio compensi ai soggetti che si prestano per le visite guidate variano in funzione al numero delle esposizioni con visite guidate. I costi fissi, invece, rimangono invariati nei limiti di una data capacità produttiva. Questi ultimi potranno a loro volta essere specifici - se si legano a determinate attività o aree di *business* per cui se l'organizzazione decide di non svolgere quella data attività quei costi non si sostengono (quali ad esempio per l'organizzazione di una mostra i costi di trasporto, assicurazione, allestimento) - di politica (sono quei costi che l'organizzazione sostiene per garantirsi redditi futuri, ricadono in tale categoria ad esempio le spese di formazione, di ricerca e sviluppo e promozionali) o di struttura (legati al funzionamento complessivo dell'organizzazione, quali i costi del personale stabilmente operante, le spese di manutenzione e le spese generali e amministrative).

Altra classificazione in genere effettuata è quella che distingue tra costi diretti e indiretti. Sono diretti i costi direttamente riferibili ad un determinato bene/servizio e indiretti quei costi non direttamente riferibili, o per i quali non sussiste la convenienza ad un riferimento diretto, ad un bene. In tale accezione, e ricollegandosi alla precedente classificazione, i costi variabili sono costi diretti mentre i costi fissi potranno essere diretti o indiretti, più precisamente mentre i costi fissi specifici possono genericamente considerarsi diretti, i costi fissi di politica e di struttura si tendono a considerare indiretti.

I costi diretti si imputano al prodotto in maniera oggettiva; la quota che ricade sull'oggetto di calcolo è pari al prodotto tra la quantità di fattore produttivo impiegata per una unità di prodotto per il prezzo unitario del fattore stesso.

Per i costi indiretti, invece, stante l'impossibilità di individuare un rapporto immediato tra costo e prodotto, è necessario scegliere un criterio di ripartizione dal quale derivino, poi, appositi coefficienti di riparto. L'imputazione dei costi indiretti può essere effettuata su base unica o su base multipla.

L'imputazione su base unica raggruppa i costi indiretti in un unico *pool* da assegnare all'oggetto di calcolo mediante un unico criterio di ripartizione (gli anni persona, i mq,...). Dal rapporto tra il *pool* di costi indiretti e il valore complessivo della base nel periodo di riferimento si ottiene il coefficiente di ripartizione. Quest'ultimo, applicato al *pool* di costi indiretti, permette di determinare la quota di costi indiretti da imputare al prodotto/servizio.

L'imputazione su base unica si presenta agevole da applicare ma con lo svantaggio di contraddire la logica funzionale che è alla base del *full costing*. Tali limiti si riescono a superare utilizzando più basi di riparto. In questo caso si creano più *pool* di costi indiretti, con caratteristiche omogenee, e si individua per ciascuno di essi un appropriato criterio di ripartizione. È bene precisare che

la scelta del criterio di ripartizione inciderà direttamente sul livello di attendibilità del processo di determinazione del costo²⁹.

Es. 1 - Configurazione di costo e base di imputazione singola/multipla con riferimento ad un servizio museale.

Il museo XYZ è un museo statale, alle dirette dipendenze della Soprintendenza W, la cui sede coincide con quella della Soprintendenza. Il museo svolge due attività prevalenti: la tutela e la conservazione delle collezioni e l'attività di promozione della cultura. Il direttore del museo, vista la situazione di estrema concorrenza nell'acquisizione delle risorse finanziarie e dovendo definire le linee di azione per il periodo a venire, decide di volerne sapere di più. Finora non si era mai curato dei costi né tanto meno dei ricavi; le risorse finanziarie erano più che sufficienti e si lavorava senza alcun problema. Ora la situazione si presenta diversa e si rende conto che, se vuole evitare brutte sorprese, deve iniziare a prendere decisioni più consapevoli, conscio del fatto che ogni scelta ha delle ripercussioni. Con questo animo decide, quindi, di calcolare il costo del suo unico prodotto museale "le mostre temporanee"³⁰. Il direttore si mette, quindi, in contatto, non esistendo alcun ufficio contabilità analitica, con il ragioniere del settore contabilità (comune alla Soprintendenza e al museo) e gli chiede di fornirgli i dati relativi alle sei mostre temporanee³¹ organizzate nel corso dell'anno precedente.

Per isolare le informazioni necessarie il ragioniere ripercorre il processo produttivo delle "esposizioni temporanee". La realizzazione di una mostra temporanea, richiede come per gli altri prodotti museali, una fase di identificazione cui segue la progettazione e, quindi, realizzazione. Nella prima fase il curatore "interno part-time"³² identificati i beni da presentare in esposizione

²⁹ Si veda BERTI F., *Aspetti innovativi di analisi e determinazione dei costi nelle imprese a produzione flessibile*, op. cit., pag. 138 e ss.

³⁰ Si tratta, ovviamente, di una semplificazione visto che i prodotti museali possono essere diversi.

³¹ Per semplicità, si ipotizza che le sei mostre abbiano attivato le stesse risorse e originato gli stessi costi e problematiche. In caso contrario, volendo calcolare il costo della singola mostra, i costi che sono diretti per il centro "Museo" non lo sono per le mostre, di conseguenze per imputare correttamente la quota alle stessa è necessario ripartire i costi utilizzando una appropriata base di riparto.

³² Il curatore è un soggetto che, a seguito di un'attività di studio e ricerca, condotta in modo diretto o indiretto sulle opere o utilizzando la letteratura sui diversi temi realizza la progettazione di un senso per i singoli beni culturali (attraverso l'attribuzione) e/o insieme di beni culturali (le collezioni temporanee o permanenti). Curatore, in genere, può essere il Soprintendente, il direttore del museo, un professore universitario, ecc. Il curatore può essere inquadrato all'interno della struttura museale quale dipendente o può essere un soggetto esterno indipendente. In ogni caso la sua opera potrà essere prestata alla struttura museale in modo full-time o part-time. Per maggiori approfondimenti si veda MORETTI A., *La produzione museale*, op. cit., pag. 150 e ss.

definisce il piano della mostra, elencando in modo dettagliato le opere da esporre³³.

Successivamente si procede con la ricerca di eventuali finanziamenti e si avviano le procedure per il prestito delle opere. L'ottenimento in prestito delle opere, in genere, comporta il sorgere dell'onere per il trasporto e l'assicurazione delle opere stesse. Ottenute le preventive autorizzazioni necessarie per esporre e importare le opere, il curatore definisce, e fa successivamente eseguire agli esecutori, il progetto di allestimento e, insieme al grafico, inizia a predisporre il piano di interpretazione della mostra (didascalie, cartelli esplicativi, schede mobili, giornale della mostra,...). Lo stesso curatore, inoltre, insieme all'editore si preoccupa della eventuale progettazione del catalogo. Per la promozione dell'esposizione, infine, ottenute le dovute autorizzazioni, gli sponsor e l'editore, coadiuvati da una agenzia di comunicazione, predispongono il piano di comunicazione.

Per le varie fasi il ragioniere individua i costi che si determinano. Nella fase di identificazione, essendo il curatore interno part-time, non si generano costi aggiuntivi ma essendo il soggetto un dipendente della soprintendenza si deve verificare se è possibile determinare in modo oggettivo il costo connesso all'attività da questi prestata per la realizzazione delle esposizioni. Appurato che all'interno della Soprintendenza esistono schede di rilevazione delle attività in cui indicare i compiti giornalmente svolti è possibile attribuire direttamente alle mostre il costo del curatore.

La ricerca di finanziamento, la richiesta di autorizzazione e prestito delle opere, la conseguente esecuzione del progetto di allestimento e la predisposizione del piano di interazione comporta in genere costi legati alle utenze (telefono, energia elettrica, riscaldamento/condizionamento), al personale destinato allo svolgimento di tali attività (determinato direttamente grazie alle schede di rilevazione giornaliera) e di normale funzionamento (cancelleria, pulizia, manutenzione ordinaria, ...).

Infine, nella fase della promozione si determinano i costi di promozione.

Accanto a i costi individuati, e ricollegabili direttamente alla scelta di proporre delle esposizioni temporanee, vi sono poi i costi legati all'intera struttura e imputabili indirettamente al prodotto museale considerato. Il museo deve, infatti, tener conto dei costi di struttura. Il nostro museo si trova collocato nello stesso edificio in cui ha sede la Soprintendenza e molti uffici sono comuni, quali la ragioneria, la segreteria, l'ufficio manutenzioni, la vigilanza.

Dopo un po' di giorni e con tanta difficoltà il ragioniere consegna al direttore i dati riepilogati nella tavola 1.

³³ In genere il piano delle attività è predisposto per l'intero anno.

Tav. 1 – Costi diretti nel museo XYZ e costi indiretti Soprintendenza

Costi diretti Museo XYZ	Valori in euro	Costi indiretti della Soprintendenza	Valori in euro
- costi personale tecnico-scientifico (curatore)	12.000	- custodi	23.000
- manutenzione ordinaria connessa all'allestimento	800	- utenze	18.000
- costi personale operativo	10.000	- pulizie	30.000
- costi promozionali	6.000	- personale amministrativo	40.000
- premi di assicurazione	4.000	- segreteria	4.000
		- cancelleria	2.000
		- registrazione inventariale	8.000

A questo punto il direttore si appresta a determinare il costo medio delle esposizioni temporanee e, per far ciò, decide di ripartire i costi indiretti utilizzando una sola base di riparto: gli anni per persona, quantificati per il museo in 3 rispetto ai 15 della Soprintendenza³⁴.

Calcolato, quindi, il costo medio delle mostre il direttore ritorna dal ragioniere presentandogli la tavola 2.

Tav. 2 – Imputazione su base unica

Costi diretti	ATTRIBUZIONE DIRETTA	
	- costi personale tecnico-scientifico (curatore)	12.000
	- manutenzioni ordinarie connesse all'allestimento	800
	- costi personale operativo	10.000
	- costi promozionali	6.000
	- premi di assicurazione	4.000
	Totale costi diretti	32.800
Costi indiretti	IMPUTAZIONE SU BASE UNICA	
	$C = \text{Costi comuni} * AAP = 125.000 * 20\%$	25.000
Totale costo pieno di prodotto		57.800
Totale costo pieno unitario		9.633

³⁴ Gli anni persona si calcolano sommando il numero di risorse impiegate mediamente nel periodo di riferimento e i mesi di impegno (si ottengono così i Mesi Persona) e rapportando il valore ottenuto a 12 (il numero dei mesi in un anno). Quindi, se presso la Soprintendenza, in un anno, sono state impiegate sei persone per tutto il mese per 12 mesi ciò corrisponde a 6 anni persona. Supponiamo di dover suddividere tali costi in due grandi raggruppamenti individuati nel Museo (M) e nella Soprintendenza (S) e che in essi si impiegano rispettivamente 3 e 12 anni persona. I costi comuni da ripartire ammontano a euro 125.000. Per ripartire tale costo in base agli anni persona si determinano le percentuali di ripartizione in anni persona pari al rapporto tra il totale degli anni persona su tutti i centri cui si riferiscono i costi comuni e gli anni persona di riferimento del centro (sarà quindi del 20% per M e dell'80% su S). Di conseguenza al centro M verranno imputati costi comuni per euro 25.000 (euro 125.000 * 0,2) e al centro S per euro 100.000 (euro 125.000 * 0,8).

modo che ciascun elemento di costo imputato all'oggetto di calcolo rifletta il più correttamente possibile il servizio che il connesso fattore produttivo cede al prodotto/servizio. A tal fine le varie voci di costo devono essere analizzate per determinare come si correlano all'oggetto di calcolo. Dall'analisi emergerà la presenza di costi diretti (i costi dei fattori produttivi per i quali è possibile calcolare oggettivamente la parte assorbita dall'oggetto di calcolo) e di quelli indiretti (nei quali rientrano i costi comuni a più oggetti, per i quali non è possibile rinvenire una correlazione diretta con l'oggetto di calcolo).

L'insieme dei conti individuati sono elencati nel piano dei conti dei costi, uno dei tre documenti su cui si basa il sistema in analisi. L'implementazione del sistema di contabilità analitica per centri di costo si fonda, infatti, su tre documenti fondamentali: il piano dei conti (di costo), il piano dei servizi ed il piano dei centri di costo .

Il *piano dei conti dei costi* elenca in maniera completa, ordinata e sistematica , tutti i conti potenzialmente utilizzabili. Esso consente di gestire le informazioni sulle risorse acquisite e impiegate, rilevate in termini monetari, sulla base delle loro caratteristiche fisiche ed economiche ed è strettamente correlato con il piano dei fattori produttivi, rilevando e imputando ai centri di costo la parte impiegata degli stessi.

Il *piano dei servizi* consente, invece, di collegare i costi agli obiettivi e di valutare, quindi, l'efficacia e l'efficienza nell'impiego delle risorse; infine, nel *piano dei centri di costo* sono elencati i vari centri di costo individuati nell'organizzazione.

I centri di costo sono entità contabili, solitamente coincidenti con unità operative, la cui individuazione ha lo scopo di correggere il processo di determinazione del costo dell'oggetto di riferimento (ad esempio, il prodotto) rendendolo più oggettivo e aderente alla logica funzionale. Infatti, se per molti costi non è configurabile una relazione diretta con il prodotto, si può individuare una relazione con riferimento ai centri.

In genere i centri di costi si articolano in:

- centri produttivi (che espletano attività omogenee di tipo produttivo, come ad esempio la conservazione e il restauro, la valorizzazione e l'inventariazione e catalogazione ai fini dello sviluppo della ricerca ed espositivi³⁶, le attività di esposizione e attività connesse, nonché le attività di didattica)³⁷;

³⁶ Le attività di Conservazione e Restauro e Inventariazione e Catalogazione, per maggiore precisione, rientrano nei centri produttivi di quei musei dotati di autonomia, in realtà quale quella dei musei statali tali attività, in genere, sono svolte direttamente dalla Soprintendenza e diventano, pertanto, centri produttivi della Soprintendenza.

³⁷ Le attività di catalogazione, tutela, valorizzazione e conservazione sono allo stesso tempo prodotto e strumento. Prodotto in quanto dal processo si ottengono output direttamente utilizzabili

- centri ausiliari (che erogano attività di supporto ai centri di tipo produttivo la centrale elettrica, la centrale telefonica, le manutenzioni ordinarie, servizi guida, audioguida, bookshoop e guardaroba);
- centri comuni o funzionali o di struttura (che prestano servizi di carattere generale che riguardano tutti i centri, quali ad esempio i costi relativi alla segreteria e alla direzione generale, all'ufficio ragioneria, ..³⁸).

I centri di costo individuati sono raggruppati ed elencati nel piano dei centri di costo³⁹.

Una volta che questo è stato definito, per misurare le prestazioni dei singoli centri, così come delle prestazioni finali, è necessario procedere alla ripartizione delle responsabilità economiche tra i centri; in altre parole, ciascun centro di costo deve corrispondere ad un centro di responsabilità. In tal senso deve sussistere una correlazione tra la struttura organizzativa dell'ente ed il piano dei centri di responsabilità, individuando i relativi responsabili in rapporto alle concrete leve operative manovrabili (c.d. costi controllabili).

Tradizionalmente i centri di responsabilità sono correlati a ⁴⁰ centri di costo (suddivisi in centri di costo parametrici e centri di costo discrezionali)⁴¹, centri

dal potenziale utente e strumento in quanto i prodotti così realizzati sono di supporto al prodotto primario del museo: le esposizioni. La progettazione e realizzazione delle esposizioni richiede, infatti, in via preliminare una attività di studio e ricerca, di catalogazione nonché di eventuale conservazione (restauro), tutela e valorizzazione del bene.

³⁸ Si veda BRUSA L., *Contabilità dei costi*, op. cit. Un'altra classificazione distingue tra centri di costo intermedi (i cui costi devono essere successivamente imputati ad altri centri ed i cui risultati dell'attività svolta non sono finalizzati ad essere erogati a destinatari esterni ma ad essere prestati ad altri centri) e centri di costo finali (i cui costi sono attribuiti ai prodotti e servizi realizzati ed i cui risultati dell'attività sono destinati allo scambio e non ad altri centri di costo). A ben vedere i centri di costo intermedi coincidono con i centri ausiliari e funzionali mentre i centri di costo finale con i centri di costo produttivi. Si veda MIOLI VITALI P. (a cura di) (2004), *Strumenti per l'analisi dei costi*, vol. II, Giappichelli, Torino.

³⁹ Il piano dei centri di costo può essere opportunamente e successivamente modificato per tener conto di nuove esigenze informative oppure per correggere imperfezioni non riscontrate in sede operativa. Nella definizione del piano dei centri di costo è opportuno seguire determinate regole, finalizzate a rendere coerente ed efficace la scelta, evitando distorsioni ed imprecisioni dei dati ottenuti ed appesantimenti non adeguatamente giustificati di vantaggi informativi conseguiti. Si veda BRUSA L., *Contabilità dei costi*, op. cit. .

⁴⁰ Si veda BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, op. cit., pag. 247.

⁴¹ Dove nei centri di costo parametrici le leve manovrabili sono i volumi di attività, i rendimenti dei fattori e, in misura più limitata, i costi di acquisto dei fattori produttivi. Essi sintetizzano i risultati dell'attività svolta (ad esempio il numero di mostre temporanee) espressi in sede di programmazione sotto forma di obiettivi gestionali di efficienza (rispetto ai costi programmati) e di efficacia (quali-quantitativa). Nei centri di costo discrezionali (o centri di spesa) si svolgono, invece, attività non misurabili in quantità fisiche che consentono la definizione di obiettivi di efficacia qualitativa e di efficienza (rispetto ai costi programmati), e in cui le leve azionabili da parte del responsabile sono i rendimenti dei fattori produttivi disponibili e la negoziazione della spesa assegnata (che dipende più dalle capacità negoziale che dai dati ed elementi di carattere squisi-

di ricavo⁴² e centri di profitto (suddivisi in centri di profitto in senso stretto e centri di investimento)⁴³.

Nelle aziende pubbliche, e in particolare nei musei, è piuttosto difficile trovare, se non altro per la natura dell'attività svolta, centri di ricavo e di investimento. I musei collocano sul mercato servizi di natura sociale che determinano spese alle quali non sempre corrispondono corrispettivi, ma in genere contributi pubblici e privati⁴⁴.

4.1 La determinazione del costo di produzione

In contesti relativamente semplici la determinazione del costo di produzione può seguire il procedimento individuato nelle pagine precedenti, ma nella complessa realtà delle amministrazioni pubbliche esso è estremamente semplicistico.

Nelle amministrazioni pubbliche, infatti, si svolgono contemporaneamente attività dirette a soddisfare vari bisogni e molti uffici svolgono, di fatto, attività di supporto al risultato finale. In tali contesti diventa essenziale, al fine di determinare un costo attendibile, individuare i centri di costo. Essi, infatti, rappresentano il riferimento organizzativo a cui sono attribuiti - in via intermedia e strumentale e secondo il metodo della base unica o della base multipla - i costi sostenuti per la realizzazione del prodotto e per l'erogazione dei servizi e che non sono a questi ultimi imputati direttamente.

Una volta fatto ciò i costi di competenza devono essere attribuiti ai centri di costo intermedi (ausiliari e funzionali) che ne hanno determinato il sostenimento (ottenendo il totale dei costi imputati a ciascun centro) per successivamente ribaltarli sui centri produttivi al fine di ottenere il costo di produzione del centro produttivo.

tamente tecnico)

⁴² In essi l'attività svolta è misurabile sia in quantità fisiche sia in quantità monetarie e da obiettivi conseguenti; le leve manovrabili sono soprattutto i rendimenti dei fattori, i volumi di attività e, in misura inferiore, i prezzi di vendita e il mix.

⁴³ I centri di profitto sono caratterizzati da output rilevabili in termini di quantità fisiche o monetarie a cui possono essere attribuiti obiettivi di efficacia quali-quantitativa, di efficienza e di redditività; gli spazi di discrezionalità riguardano i volumi di attività, i rendimenti dei fattori impiegati e, in misura ridotta, il mix di attività. I centri di investimento sono, invece, i centri la cui attività può essere quantificata in termini di unità fisiche, monetarie (risultato economico) e sotto forma di indici di redditività, intesi come rapporto tra reddito conseguito e capitale investito.

⁴⁴ Neanche le unità organizzative che acquisiscono i proventi possono essere intese come centri di ricavi, considerato che le entrate per trasferimenti non sono entrate derivanti dalla cessione dei risultati prodotti e che non vi sono leve manovrabili.

A sua volta, il costo del centro produttivo deve essere attribuito ai prodotti realizzati attraverso l'individuazione del volume di attività realizzato (dallo stesso centro produttivo) e di una congrua unità di misura.

Definito, quindi, in via preliminare il piano dei centri di costo, le fasi per la determinazione del costo di prodotto sono: 1) la localizzazione dei costi nei centri di costo di competenza; 2) l'attribuzione dei costi localizzati; 3) l'imputazione dei costi diretti ai prodotti/servizi realizzati; 4) l'imputazione dei costi dei centri produttivi ai prodotti/servizi; 5) la determinazione del costo unitario di prodotto.

Localizzazione dei costi nei centri di costo di competenza (fase I)

La corretta determinazione del costo del prodotto presuppone l'assegnazione, ad ogni oggetto di costo, di valori, misurabili attraverso il volume d'impiego del fattore stesso, che esprimano quanto più possibile il contributo di ciascun fattore produttivo all'oggetto stesso. A tal fine, con il piano dei conti si individuano, si raggruppano e si codificano tutte le voci di costo potenzialmente attivabili. Le voci di costo individuate possono essere oggettivamente riferibili al prodotto (costi speciali), o comuni a più prodotti, nel qual caso dovranno essere suddivisi (utilizzando criteri soggettivi) fra gli stessi.

La presenza dei costi comuni rende meno oggettiva la determinazione del costo unitario di produzione e, come accennato, l'unica strada capace di attenuare tale inconveniente è di costituire dei centri di costo. Il processo di localizzazione dei costi nei centri di competenza è, in genere, riepilogato in una tabella che prende il nome di "distinta base di prodotto".

Nelle amministrazioni pubbliche, in generale, un aspetto cruciale riguarda l'attribuzione dei costi di personale. Quest'ultimo, infatti, può essere destinato o non in modo esclusivo ad un centro di costo. Nel primo caso il costo da assegnare è pari al prodotto tra il monte ore e il costo orario della forza lavoro; invece, nel secondo caso, si possono attivare procedure atte a misurare l'attività del personale nei diversi centri di costo (a titolo esemplificativo si può vedere un esempio di scheda di rilevazione nella tavola 4) o si può imputare il costo in relazione agli anni persona (i quali rappresentano la quantità di risorse umane utilizzate nell'anno – in numero di persone e tempo di impiego – a qualsiasi titolo presso il centro di costo).

Per quanto attiene, poi, gli altri costi di gestione si tratta, in generale, di decidere se imputare i costi ad un apposito centro ausiliario, oppure se procedere all'imputazione immediata sui centri utenti, nel qual caso sarà necessario ricorrere a adeguati criteri di riparto. In questa seconda ipotesi, in genere, si utilizzano quali criteri di riparto i metri quadri, il n. di utenze, i metri cubi, i chilometri percorsi, gli anni persona.

Tav. 4 – Esempio di scheda di rilevazione delle ore lavoro per centro

Dipendente	Centro di costo A						Centro di costo B						Totale					
	Settimana dal			al			Settimana dal			al			Settimana dal			al		
	L	M	M	G	V	S	L	M	M	G	V	S	L	M	M	G	V	S
Mario Rossi	2	2	2	2	2	2	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8
Marco Bianco	6	8	8	4	2	6	2	0	0	0	6	2	8	8	8	4	8	8
Totale																		

Altri costi, quali gli oneri di consulenza (legali, fiscali, organizzativi, progettuali,..), gli oneri finanziari, le promozioni, e le manutenzioni esterne, i costi per le assicurazioni per la copertura della responsabilità civile dei veicoli ad uso specifico di un centro possono essere attribuiti ai rispettivi centri che li hanno originati.

La tavola 5 riporta alcuni costi indiretti di interesse per il museo e i relativi parametri di ribaltamento.

Attribuzione dei costi localizzati (fase 2)

La fase successiva consiste nell'attribuzione dei costi localizzati. I costi attribuiti temporaneamente ai centri ausiliari e funzionali sono, a questo punto, trasferiti, nel rispetto del principio causale/funzionale, sui centri produttivi. Anche in questa fase l'imputazione è diretta, se l'attività prestata dai centri (soprattutto ausiliari) non produttivi ai centri produttivi è misurabile o se il costo si riferisce esclusivamente ad un determinato centro di costo; oppure indiretta, se il costo da attribuire riguarda più centri di costo e non si ritiene necessario istituire un apposito centro di costo. Nel primo caso si deve quantificare in modo preciso, ricorrendo ad una unità di misura, l'attività prestata dal centro intermedio a favore di ciascun centro finale; nel secondo caso occorre individuare una o più basi di riparto attraverso cui imputare sui centri finali una quota dei costi attribuiti, in via strumentale, ai centri intermedi. La prima strada comporta l'individuazione di parametri (ad esempio, le ore di manutenzione eseguite o gli anni persona) che misurano il livello di attività del centro intermedio (ausiliario o funzionale); invece la seconda opzione implica il riferimento a volumi di attività (ad esempio, le ore di funzionamento delle macchine) dei centri utenti (tipicamente produttivi).

Esempi di centri ausiliari sono la centrale termica, le manutenzioni, la centrale elettrica e telefonica; mentre sono centri funzionali la direzione generale, la segreteria generale, il personale, la ragioneria. Tali costi possono essere imputati direttamente, se ne esiste la convenienza economica, o indirettamente (vedi Tav. 5 per i parametri di ribaltamento).

Tav. 5 – Parametri di ribaltamento per i costi indiretti per voce del piano dei conti

Voce I livello	Voce II livello	Voci III livello	Parametro di ribaltamento
PERSONALE	Comparto/qualifica	Competenze fisse, Componenti di retribuzione connesse al risultato, Altre indennità, Straordinario, Contributi ed oneri di lavoro ordinario, Contributi e oneri di lavoro straordinario	AAP
	Missioni	Indennità di missione; Spese di missione	AAP
	Altri costi	Gettoni di presenza, incarichi, buoni pasto, indennizzi, altri costi (traslochi e trasporti, assicurazioni personale dipendente, centro attività sociali, contributi prestazioni sanitarie)	AAP
BENI DI CONSUMO	Carta, cancelleria e stampati e modelli	Carta (in particolare quella per le fotocopiatrici) Cancelleria (penne, matite, portamine, evidenziatori, buste, cartelle, etichette, punti metallici, timbri, colla, adesivo, foratrici, forbici,...) Stampati e modelli	AAP
	Giornali e pubblicità	Giornali e riviste Pubblicazioni	AAP
	Materiali ed accessori	Carburanti, combustibili e lubrificanti; Accessori per uffici, alloggi e mense; Strumenti tecnico-specialistici; Materiale tecnico specialistico Materiale informatico; Medicinali, materiali sanitario e igienico (pronto soccorso)	AAP
ACQUISTO DI SERVIZI E UTILIZZO DI BENI DI TERZI	Formazione e addestramento	Formazione professionale generica; Formazione professionale specialistica; Addestramento personale	AAP
	Manutenzione ordinaria	Immobili; Mobili, arredi e accessori; Impianti e macchinari, Attrezzature tecnico-scientifiche Mezzi di trasporto; Hardware; Software;Altri beni	Mq AAP
	Locazioni, noleggi e leasing	Impianti e macchinari; Immobili Hardware; Licenze; Mezzi di trasporto; Altri beni	Mq
	Utenze e canoni	Telefonia fissa; Telefonia mobile Energia elettrica; Acqua; Gas; Altri canoni	n.postazioni Mq
	Servizi ausiliari	Sorveglianza e custodia; Pulizia e lavanderia Stampa e rilegatura; Trasporti, traslochi e facchinaggio; Altri servizi ausiliari	Mq AAP
ALTRI CO-	Tasse	Tasse sui rifiuti solidi urbani; tassa per passi carrabili	Mq
	Imposte	Imposte sul reddito; Imposte sul patrimonio; Iva	AAP
AMMORTAMENTI	Immobilizzazioni immateriali	Opere ingegno (tra cui software) brevetti, diritti d'autore; avviamento	AAP
	Immobilizzazioni materiali - beni mobili	Mezzi di trasporto leggeri; automezzi ad uso specifico; macchine per ufficio; mobili e arredi per ufficio; mobili e arredi per locali adibiti ad uso specifico; impianti e attrezzature di natura tecnico-scientifica; hardware; materiale bibliografico	AAP
	Manutenzioni straordinarie	Sulle voci previste in ammortamenti	AAP

Più problematico è il ribaltamento dei costi attribuiti in via intermedia ai centri funzionali in quanto più difficilmente è misurabile il contributo di servizio offerto ai centri di tipo produttivo. In genere in tali casi si ricorre quale parametro di ribaltamento agli anni persona.

Il processo descritto è in genere riepilogato in una tabella a doppia entrata che riporta per riga le diverse voci di costi e per colonna i centri di costo individuati, denominata “quadro di analisi dei costi per centro”.

Imputazione dei costi diretti e dei costi dei centri produttivi ai prodotti/servizi e determinazione del costo unitario di prodotto (fase 3, 4 e 5)

Successivamente si imputano ai prodotti/servizi realizzati i costi diretti non attribuiti preventivamente (ed in via intermedia) ai diversi centri di costo (fase 3) e i costi dei centri produttivi (comprensivi ora dei costi relativi ai centri ausiliari e funzionali) (fase 4).

A questo punto si ottiene il costo di produzione totale per centro produttivo che rappresenta il punto di riferimento per determinare il costo unitario di produzione. Tale fase richiede in via preliminare la determinazione del volume di attività (utilizzando una adeguata unità di misura) dei diversi centri.

Es. 2 - Calcolo del costo di produzione in un museo statale

Il direttore del museo statale XYZ, dopo il primo approccio con la contabilità analitica (vedi esempio 1), ha compreso le potenzialità dello strumento e ha deciso di implementare all'interno del suo istituto un sistema di contabilità analitica per centri di costo. L'idea, in effetti, è quella di partire dai dati rilevati dalla contabilità finanziaria opportunamente interpretati e integrati per ottenere informazioni più analitiche. A tal fine costituisce un team di lavoro composto oltre che da lui da un membro del reparto ragioneria e da due esperti del settore. Le problematiche da affrontare sono tante e sono ricollegabili essenzialmente alla difficoltà di definire una linea di demarcazione tra quello che ricade nella Soprintendenza e ciò che ricade nel museo. Il team si mette subito al lavoro, analizza la situazione a livello globale e si rende conto che con riferimento alla Soprintendenza (in una visione volutamente semplificata) si possono individuare tre centri di costo “produttivi”; due centri “ausiliari” e tre centri “funzionali”, come riepilogati nella tavola 6.

Il centro funzionale Direzione, in cui ricade l'attività prestata dal direttore, si occupa dell'attuazione delle politiche e della gestione complessiva dell'organizzazione; il centro Ragioneria si occupa della contabilità della Soprintendenza; il centro funzionale Personale, infine, fa riferimento alla gestione complessiva del personale della Soprintendenza: di fatto, può essere distinto

in personale tecnico-scientifico (curatore, responsabile delle collezioni, ..) e personale operativo (operatori museali, pulizie, giardinieri,..).

Tav. 6 - Articolazione per centri di Costo della Soprintendenza W

<i>Centri Produttivi</i>	<i>Centri Ausiliari</i>	<i>Centri funzionali</i>
<i>Museo</i>	<i>Manutenzioni interne</i>	<i>Direzione</i>
<i>Conservazione e restauro (C&R)</i>	<i>Stampa e rilegatura</i>	<i>Ragioneria</i>
<i>Inventariazione e catalogazione (I&C)</i>		<i>Personale</i>

I centri produttivi sono individuati nel Museo, i cui prodotti sono essenzialmente le esposizioni temporanee e/o permanenti, le attività o servizi didattici offerti a richiesta per le scuole o per chiunque ne abbia interesse; nel centro Conservazione & Restauro e il centro Inventariazione & Catalogazione. Gli ultimi due centri produttivi, benché strumentali alle attività del Museo, sono concepiti quali centri produttivi della Soprintendenza perché dagli stessi si ottengono output che possono essere richiesti anche da altri soggetti, non necessariamente visitatori delle esposizioni.

La Soprintendenza ha una superficie di 3.500 mq nella quale sono installate 20 postazioni telefoniche. Presso la stessa operano 66 persone per 11 mesi all'anno.

Gli stessi soggetti ripartiti per centri danno luogo alla seguente configurazione:

- Centro funzionale Direzione, 2 soggetti individuati nelle persone del Direttore e di una segretaria (1,83 AAP)*
- Centro funzionale Ragioneria, n. 10 amministrativi per un totale di 9,2 AAP*
- Centro funzionale Personale distinto in personale tecnico-scientifico in numero di 10 e in personale operativo in numero di 34, per un totale di 40,3 AAP*
- Centro ausiliario Manutenzioni interne quantificato in n. 3 risorse, pari a 2,75 AAP*
- Centro ausiliario Stampa e rilegatura n. 7 soggetti pari a 6,42 AAP.*

Lo spazio in metri quadri occupato dalle immobilizzazioni è nel complesso per la Soprintendenza pari a 125 mq.

Poiché l'obiettivo del team è di determinare il costo (medio) del museo nell'arco di un anno, il team inizia con l'imputare i diversi costi sostenuti (classificati secondo la natura nell'apposito piano dei conti come presentato nella tavola 7), in modo diretto quando è stato possibile misurare il consumo di

fattore da parte di ciascun centro e quando quel costo è stato sostenuto in via esclusiva da quel centro, oppure in modo indiretto, qualora non sia stato possibile individuare una specifica e misurabile correlazione tra un costo e un centro, attribuendoli ai centri di costo cui si riferiscono.

Tav. 7 – Piano dei conti (dei costi) del museo X

Personale tecnico-scientifico	Spese telefoniche	Spese postali
Cancelleria e spese d'ufficio	Vigilanza	Costi promozionali
Altri beni di consumo	Pulizia	Ammortamenti
Spese illuminazione	Manutenzioni	Assicurazioni
Riscaldamento	Formazione	Personale operativo (biglietteria, custodi, book shop, guardaroba)
Convenzioni, associazioni e simili	Visite guidate	
Consulenze legali/amministrative	Costi di trasporto opere	

Dall'esame dei costi originari per il museo sono emerse, accanto a voci di costo ad imputazione diretta, alcune di imputazione indiretta, e più precisamente riscaldamento (totale euro 60.000), vigilanza (per euro 128.000), pulizia (per euro 12.000) ammortamenti (per euro 52.000) spese per illuminazione (euro 102.800) e spese telefoniche (euro 52.400). Per l'imputazione di tali costi sul centro produttivo museo si sceglie quale parametro il numero di mq (pari per il museo a 900 mq) per i primi tre e per le spese di illuminazione; il numero di mq occupati dai beni per gli ammortamenti (pari per il museo a 30 mq) e il numero delle postazioni telefoniche per le spese ad esse connesse (pari a 7). Il risultato di questa prima fase è riepilogato nella tavola 8 che segue:

Lo stesso procedimento è utilizzato per l'imputazione di una quota di tali costi agli altri centri produttivi. Più precisamente, per il centro Conservazione & Restauro i mq occupati dai beni è pari a 10 e la superficie di riferimento è di 40 mq; per il centro Inventariazione & Catalogazione la superficie occupata dai beni è pari a 15 mq e la superficie occupata dal centro è pari a 120 mq; il numero delle postazioni telefoniche è rispettivamente pari a tre e quattro.

I costi imputati direttamente ai due centri e l'imputazione dei costi indiretti sono riepilogati nella tavola 9.

Per l'imputazione dei costi, temporaneamente allocati sui centri ausiliari, sui centri produttivi, il team di lavoro decide di usare i parametri di ribaltamento riportati in tavola 10.

Tav. 8 – Distinta per il centro produttivo Museo

<i>Voci del piano dei conti</i>	<i>Base di riparto</i>	<i>Centro produttivo Museo</i>
<i>Personale tecnico-scientifico (curatore)</i>	<i>Diretta</i>	60.000
<i>Personale operativo (biglietteria, bookshop)</i>	<i>Diretta</i>	25.000
<i>Visite guidate</i>	<i>Diretta</i>	18.000
<i>Cancelleria e spese d'ufficio</i>	<i>Diretta</i>	6.000
<i>Altri beni di consumo</i>	<i>Diretta</i>	1.000
<i>Spese postali</i>	<i>Diretta</i>	2.000
<i>Costi promozionali</i>	<i>Diretta</i>	14.000
<i>Costi di trasporto opere</i>	<i>Diretta</i>	10.000
<i>Consulenze legali/amministrative</i>	<i>Diretta</i>	20.000
<i>Formazione</i>	<i>Diretta</i>	45.000
<i>Convenzioni, associazioni e simili</i>	<i>Diretta</i>	4.000
<i>Assicurazioni</i>	<i>Diretta</i>	24.000
<i>Riscaldamento</i>	<i>Mq</i>	15.428,57
<i>Vigilanza</i>	<i>Mq</i>	32.914,29
<i>Pulizia</i>	<i>Mq</i>	3.085,71
<i>Ammortamenti</i>	<i>Mq occupati</i>	12.480,00
<i>Spese telefoniche</i>	<i>N. postazioni</i>	18.340,00
<i>Spese illuminazione</i>	<i>Mq</i>	26.434,29

Tav. 9 – Distinta per il centro produttivo C&R e I&C

<i>Voci del piano dei conti</i>	<i>Base di riparto</i>	<i>Centro produttivo C&R</i>	<i>Centro Produttivo I&C</i>
<i>Cancelleria e spese d'ufficio</i>	<i>Diretta</i>	1.200,00	1.200,00
<i>Altri beni di consumo</i>	<i>Diretta</i>	1.230,00	1.800,00
<i>Spese postali</i>	<i>Diretta</i>		1.000,00
<i>Assicurazioni</i>	<i>Diretta</i>		4.000,00
<i>Riscaldamento</i>	<i>Mq</i>	685,71	2.057,14
<i>Vigilanza</i>	<i>Mq</i>	1.462,86	4.388,57
<i>Pulizia</i>	<i>Mq</i>	137,14	411,43
<i>Ammortamenti</i>	<i>Mq occupati</i>	4.160,00	6.240,00
<i>Spese telefoniche</i>	<i>N. postazioni</i>	7.860,00	10.480,00
<i>Spese illuminazione</i>	<i>Mq</i>	1.174,86	3.524,57
<i>Personale tecnico-scientifico</i>	<i>Diretta</i>	150.000,00	80.000,00
<i>Attività di studio e ricerca</i>	<i>Diretta</i>		200.000,00
<i>Pubblicazioni</i>	<i>Diretta</i>		12.000,00
<i>Costi operativi diversi</i>	<i>Diretta</i>	1.000	

Tav. 10 - Valori monetari e parametri di ribaltamento dei costi dei centri ausiliari e funzionali sui centri produttivi

Centri	Valore monetario	Parametro	Valore parametro			
			Soprin	C & R	I & R	Museo
Manutenzioni interne	173.750	Mq occupati dalle imm.	125	10	15	30
Stampa e rilegatura	79.000	AAP	6,42	0,8	0,2	2
Direzione	174.550	AAP	1,83	0,3	0,3	0,3
Personale	608.700	AAP	40,3	0,4	0,2	12
Ragioneria	434.380	AAP	9,2	1	0,4	1,5

Il quadro di analisi dei costi (Tav. 11) presenta, nella prima parte della tabella, i dati ante ribaltamento e, nella seconda parte, i dati post ribaltamento (dei costi provenienti dai centri ausiliari e funzionali) sui centri produttivi.

Sulla base di tali informazioni il team determina il costo di competenza del centro produttivo, comprensivo della quota di costi relativi ai centri ausiliari e funzionali in vista della successiva attribuzione ai servizi.

Effettuata questa ulteriore attribuzione si perviene alla determinazione del costo del centro produttivo Museo.

Il costo del centro così ottenuto è reputato dal team di estrema valenza informativa visto che, partendo da questo e considerando altri elementi di natura operativa, si ottengono informazioni utili per compiere le più opportune valutazioni di contenuto manageriale. Gli indicatori che si possono ottenere sono, ad esempio, il costo per giornata di apertura e il costo per visitatore. Con riferimento ai dati dell'esemplificazione, ipotizzando una presenza media giornaliera di 40 utenti e un numero di giornate di apertura nell'arco dell'anno di 200 giorni, otteniamo i seguenti indicatori:

- *costo del museo per giornata di apertura = costo totale/gg. di apertura = euro 684.546,82/200 = euro 3.471,47*
- *costo del museo per visitatore = costo totale/(presenza media * gg. Apertura) = euro 684.546,82/800 = euro 867,87..*

Se i servizi erogati dal museo sono riconducibili ad uno solo, quale ad esempio mostre temporanee, la determinazione del costo del servizio non pone particolari problemi: tutti i costi diretti di prodotto/servizio, che altrimenti in presenza di più prodotti sarebbero stati attribuiti specificamente ai prodotti di riferimento dopo la fase del ribaltamento, sono stati attribuiti al centro produttivo. In tal caso gli indicatori in precedenza determinati coincidono con il costo del prodotto.

Tav. 11 - Quadro di analisi costi

	Centri produttivi				Centri ausiliari			Centri funzionali		
	C & R	I & C	Museo		Manutenzioni interne	Stampa e rilegatura	Direzione	Personale	Ragioneria	
Costi originari										
Personale amministrativo	Diretta						90.000,00	289.000,00		
Personale direttivo	Diretta						80.000,00	89.000,00	70.000,00	
Cancelleria e spese d'ufficio	Diretta	1.200,00	1.200,00	6.000,00	1.000,00			3.200,00	1.000,00	
Altri beni di consumo	Diretta	1.230,00	1.800,00	1.000,00	2.000,00	25.000,00	2.000,00	10.000,00	980,00	
Spese postali	Diretta		1.000,00	2.000,00			300,00	4.300,00	3.000,00	
Costi promozionali	Diretta			14.000,00						
Costi di trasporto opere	Diretta			10.000,00						
Consulenze legali / amministrative	Diretta			20.000,00						
Progettazione esposizioni	Diretta			60.000,00						
Formazione	Diretta			45.000,00						
Assicurazioni	Diretta			24.000,00						
Convenzioni, associazioni e simili	Diretta			4.000,00						
Riscaldamento	Mq	685,71	2.057,14	15.428,57	600,00	960,00	600,00	1.440,00	1.440,00	
Vigilanza	Mq	1.462,86	4.388,57	32.914,29	640,00	1.024,00	640,00	1.536,00	1.536,00	
Pulizia	Mq	137,14	411,43	3.085,71	180,00	288,00	180,00	432,00	432,00	
Arredamenti	Mq occupati immob.	4160,00	6.240,00	12.480,00	330,00	528,00	330,00	792,00	792,00	
Personale operativo - bookshop	Diretta			25.000,00						
Visite guidate	Diretta			18.000,00						
Spese telefoniche	Mq	7860,00	10480,00	18.340,00						
Spese illuminazione	N. postazioni	1.174,86	3.524,57	26.434,29						
Personale tecnico	Diretta	150.000,00	80.000,00		143.000,00	7.000,00				
Attività di studio e ricerca	Diretta		200.000,00							
Pubblicazioni	Diretta		12.000,00							
Materie prime	Diretta				2.000,00	30.000,00				
Costi operativi diversi	Diretta	1000,00			4.000,00	8.000,00		6.000,00		
Personale contabile	Diretta									
Totale costi originari		168.910,57	327.101,71	337.682,86	173.750,00	79.000,00	174.550,00	608.700,00	320.000,00	
Costi da riballamento										
Centro ausiliario Man. zioni interne	mq occupati	13.900,00	20.850,00	41.700,00						
Centro ausiliario Stampa & Rilegatura	AAP	9.844,24	2.461,06	24.610,59						
Centro funzionale Direzione	AAP	28.614,75	28.614,75	28.614,75						
Centro funzionale Personale	AAP	6.037,19	3.018,60	18.115,79						
Centro funzionale Ragioneria	AAP	18.343,88	14.221,81	70.822,83						
Totale costi da riballamento		76.756,03	69.166,22	346.863,97						
Costo di produzione		245.666,60	396.267,94	684.546,82						

Ma i servizi/prodotti che un museo può realizzare sono diversi; allora, volendo determinare il costo del singolo servizio si pone il duplice problema di imputare ai prodotti i costi indiretti, attribuiti transitoriamente al centro produttivo relativo ai servizi museali, ed i costi diretti, specificamente riconducibili ai diversi oggetti finali di costo individuati all'interno dello stesso centro (mostre permanenti, mostre temporanee, servizi didattici, ricerca esterna, ...).

Riprendendo i dati presentati in precedenza, il team decide di determinare il costo del prodotto "esposizioni temporanee" sapendo che nel corso dell'anno ne sono state organizzate 30 e che sono state attivate rilevazioni sistematiche per accertare le percentuali di utilizzo del personale tra i diversi prodotti museali realizzati all'interno del centro produttivo. Da tale rilevazione è stato accertato che:

- *le ore di attività a servizio indistintamente della complessa attività e quindi anche per i diversi prodotti museali (centri ausiliari e funzionali) sono state pari al 10% delle ore complessive. Tale dato è ritenuto espressivo per attribuire i costi indiretti sul prodotto/servizio analizzato*
- *le ore di attività lavorativa specificamente dedicate alla realizzazione delle mostre sono state pari al 55% di tutta l'attività svolta dal centro produttivo museo. Tale dato è ritenuto espressivo per attribuire i costi indiretti (di prodotto/servizio) attribuiti transitoriamente al centro produttivo "museo" sui diversi prodotti/servizi, comprese le esposizioni .*
- *alla realizzazione della mostra concorrono anche, seppur indirettamente, i centri Conservazione & Restauro e Inventariazione & Catalogazione. Anche in questo caso si fa riferimento alle ore di lavoro che di fatto sono potenzialmente assorbite dalle esposizioni quantificate pari al 10% delle ore complessive. Tale dato, come in precedenza è ritenuto espressivo per attribuire i costi di tali centri al prodotto museale preso in considerazione.*

Anche in questo caso, quindi, si pone il problema di individuare i costi diretti riferiti specificamente al prodotto "esposizioni temporanee" ed i costi indiretti relativi al centro produttivo che ne ha curato l'organizzazione e ai centri di natura funzionale (Tav. 12).

A questo punto è possibile calcolare il costo unitario medio di una mostra rapportando il costo complessivo al numero di mostre (euro 8.891,85).

Tav. 12 – Costi diretti e indiretti relativi al prodotto “esposizioni temporanee”

Costi diretti	Cancelleria e spese d'ufficio	3.000,00
	Spese postali	1.100,00
	Costo di trasporto opere	6.000,00
	Costi promozionali	7.000,00
	Consulenze legali/amministrative	4.000,00
	Assicurazioni	18.000,00
	Personale tecnico-scientifico (curatore)	40.000,00
	Formazione	10.000,00
	Personale operativo (visite guidate, bookshop,...)	19.000,00
	Totale costi diretti	108.100,00
Costi indiretti		
	Quota costi originari indiretti attribuiti al centro produttivo museo 55% di 108.682,86	59.775,57
	Quota costi indiretti attribuiti ai centri funzionali/ausiliari 10% di euro 346.863,97	34.686,40
	Quota costi centri produttivi 10% di euro 641.934,54	64.193,45
	Costo complessivo	266.755,42

5. Il supporto della contabilità analitica ai processi di programmazione e controllo

Il governo e la direzione delle amministrazioni pubbliche - e quindi dei musei - così come per le imprese, si concreta nell'assunzione e nell'attuazione di un sistematico insieme di decisioni, di diverso livello e contenuto finalizzate al raggiungimento della *mission*, le quali non possono prescindere da una valutazione delle *performance*, capace di indicare la direzione da seguire.

Tra le diverse classificazioni possibili, consideriamo quella più largamente accolta che distingue tra decisioni strategiche, tattiche e operative. Le prime riguardano decisioni fondamentali per la vita dell'ente, che orientano in modo decisivo la dinamica gestionale. Il relativo processo decisionale è per lo più non strutturabile e non sempre formalizzabile.

Nei musei le decisioni rilevanti in sede di formulazione delle strategie riguardano le funzioni di conservazione e valorizzazione delle collezioni e, quindi, scelte relative all'acquisto di opere, al loro restauro, alla ristrutturazione del contenitore museale, alla definizione di progetti scientifici di studio e ricerca,

all'adeguamento o il rifacimento di unità espositive, alla realizzazione di iniziative didattiche, alla definizione di azioni di promozione dell'attività culturale. Il poter definire le strategie da perseguire presuppone però una autonomia di bilancio, assente nei musei statali. Ciò naturalmente avrà ripercussioni anche sulle decisioni inerenti la gestione corrente e la realizzazione degli obiettivi programmati⁴⁵.

Le decisioni tattiche rendono possibile il raggiungimento delle decisioni definite in sede strategica. Quelle operative, infine, riguardano l'ordinaria funzionalità dell'ente, hanno natura ripetitiva, non richiedono investimenti ingenti e possono essere valutate in un'ottica temporale di breve termine.

Come sempre, decisioni strategiche e tattiche si intrecciano nella realtà presentandosi in sistema unitario. In questa fase, la contabilità analitica può intervenire fornendo input informativi a supporto delle scelte di convenienza economica riguardanti l'allocazione e l'impiego delle risorse⁴⁶. Di conseguenza, una volta individuate nel piano strategico le politiche da attivare per conservare il patrimonio (conservazione) e per diffonderne la conoscenza (promozione), è necessario quantificare, attraverso il budget, i fabbisogni finanziari, umani e strumentali derivanti dallo svolgimento dell'attività programmata.

Il budget è il documento attraverso cui è quantificato il programma di gestione relativo al successivo periodo amministrativo espressivo, per ogni centro di responsabilità e a livello complessivo di ente, degli obiettivi, delle risorse e delle attività strumentali al raggiungimento degli obiettivi stessi. Il budget sarà poi il documento da prendere a riferimento a consuntivo per sviluppare il processo di controllo budgetario. Quest'ultimo, infatti, si concretizzerà nel confronto tra i dati consuntivi e quelli preventivi inseriti nel budget. Il controllo di gestione, anche nelle amministrazioni pubbliche, è il fulcro di tutto il processo

⁴⁵ È bene precisare che nei musei pubblici e in particolare statali le decisioni strategiche sono formulate a livello di Ministero. Il processo di pianificazione vede coinvolte le unità periferiche (le Soprintendenze e le Direzioni regionali) le quali presentano alla Direzione Generale i programmi annuali e pluriennali di intervento. Sempre la direzione generale elabora, su proposta delle direzioni regionali, i programmi concernenti studi, ricerche ed iniziative scientifiche in tema di catalogazione e inventariazione dei beni storici, artistici ed etnoantropologici. Sulla base di ciò la programmazione della Direzione Regionale e poi inoltrata per il raccordo con il Dipartimento per i Beni Culturali e Paesaggistici. Il museo statale, quindi, non esercita direttamente la competenza gestionale (svolta dalle strutture dipartimentali esistente all'interno del Ministero dei beni e delle attività culturali) ed ha un funzionamento legato strettamente all'attività e alle risorse finanziarie attribuite annualmente dal Ministero alle direzioni regionali. In altre parole, i fondi e il personale non sono assegnati ai musei (ciò non permette neanche una definizione omogenea dell'organigramma del museo) ma alle direzioni regionali e sono inglobati negli stanziamenti destinati al funzionamento degli uffici e alla tutela e valorizzazione dei beni culturali sul territorio. La limitata autonomia sul versante delle entrate si riflette anche sulle spese, rigidamente legate ai capitoli di spesa.

⁴⁶ Si veda sul tema AA.VV., *L'economia del museo*, op.cit..

poiché esso è capace di guidare le scelte dei manager verso gli obiettivi prestabiliti e di responsabilizzare i manager stessi sui risultati conseguiti.

Emerge così il ruolo chiave svolto dalla contabilità analitica, sia nella fase di programmazione (*budgeting*), sia nella fase del controllo (*reporting*).

Nella prima fase la contabilità analitica si traduce in previsioni per il futuro periodo di riferimento, dei ricavi, dei costi e dei conseguenti risultati economici che potranno essere generati dalla gestione. In fase di *reporting* la contabilità analitica si traduce in determinazioni consuntive dei costi generati dalla gestione nonché in analisi degli scostamenti tra gli esiti conseguiti e quelli attesi.

Il *reporting* rappresenta la fase centrale del processo di controllo-guida, in quanto consente l'attivazione degli interventi correttivi, al fine di orientare i risultati conseguiti verso quelli attesi. La formalizzazione del *report* (in tabelle e grafici) può avvenire usando due diversi approcci: quello basato sull'analisi degli scostamenti (metodo tradizionale) e quello basato sull'identificazione delle variabili chiave.

Il *reporting* imperniato sugli indicatori chiave ha lo scopo di definire le responsabilità da assegnare ad ogni posizione organizzativa significativa identificando prioritariamente gli indicatori idonei a misurarle. Il modo tradizionale di concepire il *reporting* direzionale (quello di riferimento per le amministrazioni pubbliche) è, invece, basato sull'approccio di analisi degli scostamenti, il cui oggetto sono le variazioni riscontrate tra obiettivi prefissati in sede di programmazione e quanto è stato effettivamente realizzato. Il metodo si basa sul presupposto che i dati di budget sono elaborati in base a standard, i quali hanno il pregio di rappresentare i risultati attesi in rapporto alle risorse disponibili e alle normali condizioni di esercizio.

Il processo parte dal confronto tra i dati di budget e i dati consuntivi, dal quale si determina lo scostamento globale; successivamente questo è scomposto in scostamenti elementari al fine di risalire alle cause e alle relative responsabilità. È necessario quindi definire i provvedimenti correttivi. Gli scostamenti possono avere diversa origine, in quanto possono ricondursi ad errori di programmazione (per effetto di carenze informative riguardanti le condizioni operative interne ed esterne o per l'incapacità di interpretare correttamente le informazioni disponibili); alla fase attuativa, qualora sul piano gestionale si presentino ostacoli che impediscono il raggiungimento degli obiettivi pur correttamente determinati; o alla fase di controllo dei risultati, ad esempio riconducibili all'inefficace impostazione e/o funzionamento del sistema informativo strumentale all'attività di reporting.

L'analisi degli scostamenti nell'ambito delle amministrazioni pubbliche in generale, e dei musei in particolare, può essere apprezzata compiutamente solo considerando anche altri parametri relativi all'output e all'outcome quali il gradimento dell'utenza e l'effettivo livello di soddisfacimento dei bisogni serviti.

Il management del museo, quindi, oltre a monitorare l'efficienza si preoccuperà di indagare sull'efficacia delle attività poste in essere, costruendo ed analizzando una serie di indicatori capaci di esprimere la ricchezza sociale creata dal museo. Sarà utile a tal fine analizzare gli indicatori connessi al servizio espositivo, il servizio base ragione principale per cui il fruitore si rivolge al museo⁴⁷.

Gli indicatori connessi al servizio espositivo sono relativi 1) al rapporto con gli utenti, 2) alle risorse a disposizione; 3) all'output; 4) alla redditività; 5) allo sviluppo. Rientrano negli indicatori di rapporto con gli utenti le condizioni di accessibilità al servizio (numero di ore e di giorni di apertura e distribuzione temporale; code, visite guidate); il secondo indicatore attiene, invece, agli input intesi in termini di spazi, strutture e attrezzature nell'immobile sede del museo (presenza di barriere architettoniche) e di risorse umane cui il museo dispone (volontario e/o dipendente). Gli indicatori di output, invece, attengono alla misura degli incassi (eventuali) da biglietti, al tempo medio di percorrenza all'interno del museo, gli indicatori calcolabili sono visite guidate/visitatori; il costo medio per visitatore, il costo del servizio espositivo/costi totali. Gli indicatori di redditività hanno l'obiettivo di determinare la percentuale di copertura dei costi con i ricavi e qui rientrano i ricavi dai servizi accessori, ma soprattutto i contributi provenienti da soggetti privati e pubblici. Infine, gli indicatori di sviluppo sono utilizzati per valutare la tendenza allo sviluppo dei servizi espositivi: ciò presuppone naturalmente un monitoraggio in una ottica sistemica del trend degli indicatori considerati.

Un'analisi indicativa del museo è quella diretta ad analizzare come è utilizzato il personale all'interno della sede museale, in particolare potrebbe essere interessante sapere quante risorse si dedicano all'attività di studi e ricerca (N. addetti Studi e Ricerche/N. totale addetti) visto il particolare rilievo assunto dalla voce per i musei; altri rapporti potrebbero riguardare l'attività di catalogazione e quella di restauro⁴⁸.

6. Il supporto della contabilità analitica ai processi decisionali: le scelte di breve periodo

Le decisioni strategiche devono essere poi attivate da decisioni tattiche e operative. Il loro processo decisionale trova a supporto alcuni modelli di analisi economica, tra cui molto utilizzati sono (anche se con una serie di limiti intrin-

⁴⁷ Più approfonditamente sul tema si veda CHIRIELEISON C.(2002), *La gestione strategica dei musei*, Padova, Cedam.

⁴⁸ VALERI M., PAPINI F. (2004), *Un modello di rendicontazione sociale: il caso dell'Istituto e Museo Storico della Scienza*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", Franco Angeli, Milano.

seci): l'analisi del punto di pareggio (*break even analysis*); l'analisi dei margini di contribuzione e soprattutto l'analisi differenziale.

La *break even analysis* si basa sulla determinazione del volume di attività (definito punto di pareggio) in corrispondenza del quale il totale dei ricavi eguaglia i costi totali consentendo il pareggio economico. Tale metodo, basato sulla conoscenza dei ricavi e costi totali (questi ultimi distinti in fissi e variabili), consente di determinare il margine lordo di contribuzione totale e/o unitario e il risultato economico (margine di contribuzione meno costi fissi).

Il punto di pareggio (qx) espresso in quantità fisiche è pari al rapporto fra costi fissi totali e margine di contribuzione unitario. Confrontando il punto di pareggio con il volume effettivo di produzione (qe) si determina il margine di sicurezza ($qe > qx$), espressivo della riduzione di volume di attività sopportabile senza subire un risultato economico negativo, ovvero il margine di recupero ($qe < qx$), espressivo dell'incremento del volume di attività necessario per conseguire un risultato economico positivo⁴⁹.

Il modello dell'analisi del punto di pareggio può far riferimento a valori economici (costi e ricavi) o congiuntamente a valori sociali (in particolare alla *willingness to pay* dei destinatari qualora sia superiore ai prezzi o tariffe applicate, esprimendo così il valore d'uso riconosciuto al servizio⁵⁰) e, in entrambi i casi, esso interviene a supporto di decisioni operative, quali la definizione dei volumi di attività e, per i servizi caratterizzati da relazioni di scambio, la fissazione di prezzi e tariffe.

L'analisi del margine di contribuzione netto o lordo, invece, facendo riferimento alla capacità remunerativa dei ricavi delle singole produzioni, può essere utilizzata a supporto di decisioni operative riguardanti o meno la loro realizzazione, con conseguenti riflessi sulla composizione del mix produttivo⁵¹.

L'indagine parte dalla determinazione del risultato economico e continua solo se esso risulta negativo. In questo secondo caso è necessario determinare il margine lordo di contribuzione (MLC) e il margine netto di contribuzione ($MNC = MLC - \text{costi fissi diretti}$). Se il MLC è negativo ci si trova dinanzi ad un bene/servizio che non è capace di coprire i costi variabili; al contrario se esso è positivo sono necessarie ulteriori analisi, in particolare si va ad esaminare il MNC.

⁴⁹ Oltre al calcolo del punto di pareggio e dei margini di sicurezza o di recupero il modello consente di determinare la variazione nel prezzo, volume di attività e costo variabile unitario necessario un dato risultato economico assunto come obiettivo.

⁵⁰ Più diffusamente MORETTI A., *La produzione museale*, op. cit.

⁵¹ L'analisi del margine di contribuzione ipotizza che non siano possibili incrementi dei volumi di attività delle singole produzioni e che si effettui l'utilizzo più conveniente della capacità produttiva e del mix produttivo e trascura eventuali relazioni di complementarità tecnica o commerciale esistente tra le produzioni realizzate.

Se esso è negativo si considerano i costi fissi diretti (CFd): se questi non sono totalmente eliminabili, conviene portare avanti la produzione la quale, generando un MLC positivo, ne consente una copertura anche se parziale⁵², mentre se i CF diretti sono totalmente eliminabili conviene cessare l'attività. Nelle Amministrazioni pubbliche l'analisi dei margini di contribuzione si scontra dinanzi agli stessi problemi visti per l'analisi del punto di pareggio.

L'analisi differenziale, infine, si basa sul confronto e sulla determinazione della differenza tra i costi o i risultati economici della pluralità di alternative gestionali percorribili, offre un fondamentale supporto al processo decisionale di decisioni di tipo operativo relative ai prezzi, volumi, mix, modalità operative. Un tipico utilizzo dell'analisi differenziale basata sui costi riguarda il supporto alla scelta della più conveniente modalità operativa e in particolare alla decisione tra produzione all'interno o acquisizione dall'esterno di determinati beni o servizi (*make or buy*)⁵³. In questo tipo di scelta i costi rilevanti possono essere effettivamente rappresentanti dai costi variabili (di produzione e di acquisto), dai costi fissi diretti eliminabili (nel caso di acquisizione dall'esterno) e dai costi opportunità corrispondenti al mancato impiego alternativo delle risorse disponibili (nel caso di produzione all'interno). Affinché l'analisi differenziale risulti affidabile è però necessario che le alternative modalità operative siano effettivamente omogenee sotto il profilo quali-quantitativo e, quindi, realmente comparabili e sostituibili⁵⁴.

Es. 3 - Make or buy: un esempio per i musei

Supponiamo che il direttore del museo A debba far predisporre 500 depliant informativi per una prossima mostra temporanea. Le alternative possibili sono due: rivolgersi ad una impresa di servizi dedicata allo svolgimento della specifica attività; realizzarla all'interno utilizzando il proprio personale⁵⁵. Nel primo caso, il costo di acquisto è pari a 1,5 euro a brochure. Nel secondo caso sarà necessario acquistare il cartoncino al prezzo unitario di 0,2 euro e

⁵² Più in generale se i costi fissi diretti eliminabili sono maggiori del margine lordo di contribuzione conviene cessare l'attività, nel caso contrario conviene portarla avanti.

⁵³ Le scelte di *make or buy* possono avere riflessi sulla struttura aziendale e quindi far riferimento a decisioni di lungo periodo. In questo scritto partiamo dal presupposto che non vengano richiesti nuovi investimenti in nuova capacità e che quindi le decisioni siano solo di breve periodo.

⁵⁴ E' bene evidenziare che mentre l'analisi basata sui costi è sempre applicabile l'analisi basata sui risultati economici risente degli stessi limiti visti per l'analisi del punto di pareggio e l'analisi dei margini di contribuzione.

⁵⁵ Rientrano in generale nelle scelte di *make or buy* le scelte fra il compiere una certa fase della lavorazione o affidarla a terzi (con espresso riferimento ai musei esse diventano scelte tra: effettuare visite guidate, allestimento mostre, predisposizione materiale pubblicitario, effettuare un restauro all'interno o delegarlo all'esterno, etc.); l'esecuzione della manutenzione con strutture e personale interno o se avvalersi di servizi esterni.

un toner per stampante dal costo di euro 70 necessario per stampare le 500 brochure. A ciò si aggiunge che per la realizzazione delle brochure sarà impiegato un dipendente del museo che, oltre a non svolgere i suoi abituali compiti per quattro giorni, si avvarrà di un ufficio del museo. Il costo per l'illuminazione e il riscaldamento/condizionamento, telefono, e in genere per il mantenimento dell'ufficio, per i quattro giorni è quantificato in 100. Il salario del dipendente impiegato è pari ad euro 150 al giorno.

Sotto il profilo qualitativo, occorre valutare la perfezione della lavorazione nelle due alternative, mentre, sotto l'aspetto quantitativo, vanno determinati i costi che, nei due casi, devono essere sopportati. Nella tabella che segue sono stati sintetizzati i dati di costo con riferimento alle due alternative. In sede di scelta sulla decisione di procedere internamente influiscono sulla decisione solo i costi variabili e fissi eliminabili, mentre sulla decisione di acquisto incide solo il costo variabile di acquisto.

Tav. 13 – Confronto costi per scelta di make or buy

	Produzione interna		Acquisizione all'esterno	
	unitari	Totali	unitari	Totali
Costi variabili	0,34	170		
Costo di acquisto			1,5	750
Costi fissi diretti	1,4	700		
Totale	1,74	870	1,5	750

Da questo semplice esempio consegue che l'alternativa più conveniente è di acquisire all'esterno delle brochure.

7. Osservazioni conclusive

I musei, dinanzi all'esigenza di elevare qualità e quantità dei servizi, si sono trovati costretti a riorientare le attività e a recuperare in termini di efficienza gestionale. Un tale cambiamento presuppone il superamento della logica incrementale a favore della logica manageriale, in base alla quale le decisioni sono guidate dai principi di efficienza, efficacia ed economicità nell'obiettivo di fornire servizi migliori a costi più contenuti⁵⁶. Ma l'applicazione dei principi propri dell'economia aziendale alla realtà dei musei non deve concretizzarsi in una semplice e superficiale trasposizione degli stessi al diverso contesto, bensì

⁵⁶ Sul tema si può vedere anche MAZZOTTA R., *Il sistema di contabilità analitica dei costi negli enti locali*, op. cit.

deve tener conto delle specificità proprie di queste organizzazioni. Per far ciò si deve allora cogliere il vero senso delle attività tipiche di un museo, ovvero la conservazione e la valorizzazione del patrimonio, nonché individuare i meccanismi gestionali e di creazione di valore che è possibile riconnettere ad esse. Il ricorso a logiche manageriali non implica, infatti, che il museo deve tendere alla realizzazione del profitto quanto a creare valore, rispondendo meglio alle attese del contesto sociale e riuscendo così ad assicurare la sua sopravvivenza.

Il passaggio dalla logica incrementale a quella manageriale rende indispensabile l'attivazione del processo di pianificazione, programmazione e controllo della gestione⁵⁷ e, di conseguenza, la necessità della presenza di un efficace sistema informativo. A quest'ultimo, naturalmente, è richiesto di elaborare sistematicamente le informazioni che permettono di analizzare i fenomeni che, direttamente o indirettamente, riguardano il museo e di aiutare gli organi decisionali nella risoluzione dei problemi gestionali e organizzativi⁵⁸. Si enfatizza in particolare il ruolo del controllo di gestione⁵⁹ e si avverte l'esigenza di implementare un sistema analitico di contabilità dei costi; esso, infatti, fornendo informazioni sulle performance economiche, permette di verificare, in via preventiva e consuntiva, le condizioni di efficienza e di economicità della gestione e dà un adeguato supporto ai processi decisionali e al sistema di programmazione e controllo.

I benefici potenziali di un sistema di contabilità analitica sono innegabili e i musei non possono non percorrere questa strada. La loro natura pubblica e l'assenza di fini lucrativi non sono sufficienti a giustificare la mancanza di una valutazione economica della loro gestione; è certamente opportuno che siano dotati di strumenti idonei affinché le risorse pubbliche possano essere utilizzate, nel perseguimento degli scopi istituzionali, con il massimo grado di efficienza, efficacia ed economicità possibile.

Tuttavia, l'implementazione della contabilità analitica, seppur potenzialmente fattibile, presenta non pochi problemi nella sua pratica attuazione e nell'interpretazione e uso delle informazioni da parte degli organi direttivi. Grosse difficoltà si incontrano nell'elaborazione di dati che sono dispersi in varie parti del corpo organizzativo e che si presentano in forme quantitativo-monetaria e non e qualitativa.

Quello che emerge dalla realtà è che i musei non hanno ancora risposto positivamente a questi stimoli visto che alle esigenze emerse dall'introduzione

⁵⁷ Si veda MULLAZZANI M. (2002), *Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, pag. 4.

⁵⁸ D'ARIES C. (2003), *Il controllo di gestione negli Enti locali*, Milano, Il Sole 24 Ore.

⁵⁹ Nell'Atto di indirizzo il problema del controllo (sia in termini di preventiva allocazione delle risorse che di controllo e rendicontazione della gestione) è diluito su tutto il documento e in particolare nell'Ambito II, Assetto Finanziario.

della nuova filosofia gestionale - quali cambiamento degli assetti organizzativi, delle modalità gestionali, delle logiche decisionali, dei sistemi direzionali - corrispondono assenza di autonomia, processi decisionali guidati dalla vecchia logica incrementale, sistemi direzionali poco innovativi e soprattutto personale carente delle professionalità richieste per realizzare i necessari mutamenti. I musei pubblici, infatti, sono generalmente privi di autonomia, non hanno un proprio bilancio, non dispongono di un adeguato sistema informativo (in quanto quello esistente accoglie essenzialmente dati di natura finanziaria), manifestano scarsa sensibilità riguardo all'*accountability*,⁶⁰ hanno personale dipendente non rispondente per qualità e/o quantità alle loro esigenze.

A conclusione di queste osservazioni, ci sembra importante sottolineare che un ruolo determinante, che finisce per condizionare il modo di essere del museo, è affidato proprio al suo personale dalla cui competenza e professionalità dipende la diffusione di una "cultura manageriale" e di una "mentalità innovativa" idonee a controbilanciare la tradizionale cultura burocratico-amministrativa.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2002), *L'economia del museo. Gestione, Controllo Fiscalità*, EGEA, Milano.
- ANTHONY R.N., YOUNG D.W. (1992), *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGraw Hill, Milano.
- BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas libri, Milano.
- BANDETTINI A. (1978), *Decisioni e necessità d'informazione nelle aziende*, Cedam, Padova.
- BERGAMIN BARBATO M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- BERTI F. (1994), *Aspetti innovativi di analisi e determinazione dei costi nelle imprese a produzione flessibile*, Cedam, Padova.
- BORGONOV E. (a cura di) (1984), *Introduzione all'economia delle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano.
- BRUNI G. (1990), *Contabilità per l'alta direzione*, Etas libri, Milano.

⁶⁰ Il termine di *accountability* fa riferimento al dovere e alla responsabilità di rendicontazione e presuppone, quindi, che qualcuno sia chiamato a rendere conto (accountable) a qualcun altro di qualcosa. Si veda più approfonditamente ZAN L., PACIELLO L. (1999), *Rilanciare Pompei: anno zero*, in *Economia e Management* n. 1, pag. 96.

- BRUSA L. (1995), *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano.
- CHIRIELEISON C. (1999), *Le problematiche legate alla misurazione della performance nelle gestioni museali*, in “La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale”, Atti del convegno svoltosi a Siena 30-31 ottobre 1998, op. cit.
- CHIRIELEISON C.(2002), *La gestione strategica dei musei*, Cedam, Padova.
- D’ARIES C.(2003), *Il controllo di gestione negli Enti locali*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, Ufficio per l’innovazione delle pubbliche amministrazioni (2002), *Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali*, Rubettino, Catanzaro.
- FARNETI G. (2004), *Diffusione dei sistemi di controllo gestionale negli enti locali e nelle aziende pubbliche*, in “L’evoluzione del controllo di gestione nelle realtà pubbliche e non profit”, Sistemi Editoriali, Napoli.
- JALLÀ D., (2003), *Il museo contemporaneo*, Utet, Torino.
- MAZZOTTA R., *Il sistema di contabilità analitica dei costi negli enti locali*, in MULAZZANI M. (2006), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Padova, Cedam.
- MILONE V.(2004), *Il museo da entità statica a istituzione dinamica*, Bari, Caccucci.
- MIOLO VITALI P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli, Torino.
- MIOLO VITALI P. (a cura di) (2004), *Strumenti per l’analisi dei costi*, vol. II, Giappichelli, Torino.
- MONTELLA M. (2005), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Edizioni Electa, Milano.
- MORETTI A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- MULAZZANI M. (2002), *Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano.
- MULAZZANI M.(2001), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Vol. I, Cedam, Padova.
- MULAZZANI M.(2006), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Vol. II, Cedam, Padova.
- MUSSARI R. (1990), *Direzione e controllo gestionale nelle aziende pubbliche*, Quaderni dell’Istituto di Ragioneria della Facoltà di Scienze Economiche e Bancarie dell’Università di Siena, Serie monografie, n. 12.
- NARDI E. (2004), *Musei e pubblico*, Franco Angeli, Milano.

- NATI A.M. (1989), *Costi di produzione e decisioni aziendali*, Cedam, Padova.
- PAPINI F., VALERI M. (2004), *Un modello di rendicontazione sociale: il caso dell'Istituto e Museo di Storia della Scienza*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", FrancoAngeli, Milano.
- PELLICELLI G. (1967), *Sui fondamenti della decisione aziendale*, Giuffrè, Milano.
- POZZOLI S. (2001), *Il controllo direzionale negli enti locali. Dall'analisi dei costi alla balanced scorecard*, FrancoAngeli, Milano.
- PRIMO RAPPORTO NOMISMA sull'applicazione della Legge Ronchey (2000), Centro affari e convegni, Arezzo.
- PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità. Studio sulla proposta di intervento per i Musei di Palazzo Farnese a Piacenza*, Il Sole24Ore, Milano.
- RICCI P., DE LUCA A. (2003), *La contabilità analitica per centri di costo nel sistema di bilancio dello Stato*, FrancoAngeli, Milano.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1992), *Beni e servizi, cioè prodotti*, "Sinergie", n. 29.
- RONCACCIOLI A. (a cura di) (1996), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.
- SANTI M. (2002), *Controllo di gestione per le aziende non profit sanitarie e pubbliche*, Egea, Milano.
- SELLERI L. (1990), *Contabilità dei costi e contabilità analitica. Determinazioni quantitative e controllo di gestione*, Etas libri, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano.
- TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- ZAN L. (1999), *Autonomia, processi di managerializzazione e rappresentazioni delle prestazioni dei musei: l'Archeologico di Bologna*, Aedon, n. 2.
- ZAN L., PACIELLO L. (1999), *Rilanciare Pompei: anno zero*, in "Economia e Management", n. 1.

CAPITOLO SECONDO
LA GALLERIA NAZIONALE DI COSENZA:
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO
(Maria Teresa Nardo)

1. Il museo: una azienda non profit di servizi?
2. La Galleria Nazionale di Cosenza: un museo statale
 - 2.1 La sua storia e la sua missione
 - 2.2 Il suo assetto organizzativo, finanziario e contabile
3. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo nei musei statali
Riferimenti bibliografici

1. Il museo: una azienda non profit di servizi?

Fino ad alcuni decenni fa il museo era considerato solo come un “contenitore di opere”; successivamente è stato oggetto di una profonda evoluzione che ha interessato l’oggetto delle sue attività e la definizione dei suoi obiettivi strategici. Tuttavia, questo processo di trasformazione non ha eliminato la separazione tra la sfera economica e quella culturale, radicata ancora in molti operatori del settore, nella convinzione che diversamente si possa tradire e, in qualche modo, contaminare le finalità sociali del mondo culturale. La stessa accezione del museo come *istituzione*, prevalsa fino ad un recente passato, fa palese la scarsa considerazione che nel tempo è stata data alla dimensione economica¹.

Negli ultimi anni, però, le strutture museali sono state oggetto di vivaci dibattiti e previsioni legislative riguardanti anche il ripensamento in chiave economico-aziendale della gestione ed erogazione dei servizi relativi al patrimonio storico-artistico². Oggi, più che mai, il ruolo del museo non si esaurisce nella conservazione del patrimonio ma comprende anche la promozione e l’esposizione delle raccolte nonché la gestione con attenzione alla dimensione economica di una serie di attività atte a stimolare la fruizione del servizio culturale³. Nell’attuale scarsità di risorse disponibili, al pari delle altre entità pubbliche, anche ai musei è necessario applicare principi e logiche tipiche delle aziende, in modo da svolgere le attività con efficacia e nel rispetto di un razionale ed efficiente uso delle risorse.

¹ Si veda: PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità*, Il Sole24Ore, Milano.

² Si veda: BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda: management e organizzazione a servizio della cultura*, Etas libri, Milano.

³ Tra le previsioni legislative che maggiormente hanno apportato innovazioni in questa direzione si ricorda la Legge 14 gennaio 1993, n. 4 c.d. legge Ronchey “Misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e archivi di Stato”, la legge interviene ampliando il grado di autonomia gestionale dei musei, sia a livello di soprintendenza che di singoli istituti. Prevede, infatti, la possibilità di esternalizzare i servizi aggiuntivi ed individuare servizi da offrire a pagamento, quali quelli editoriali, di ristorazione, di vendita di riproduzioni. La Legge n. 85 del 1995 amplia l’area di attività che gli organi del Ministero potevano concedere in gestione a soggetti terzi. Rispetto alla situazione del 1993 si aggiungono i servizi accoglienza, vigilanza, biglietteria ed i servizi organizzativi di eventi, con l’esclusione della sola attività di conservazione. Il D.M. 24 marzo 1997 n. 139 affida in concessione i servizi aggiuntivi ai privati, in particolare stabilisce che i canoni così ottenuti affluiscono in un apposito capitolo dello stato di previsione dell’entrata per essere riassegnati a capitoli dello stato di previsione del Ministero dei beni e le attività culturali, destinati in misura non inferiore al 50% alle soprintendenze per i musei. In questo modo si crea un collegamento tra risultati economici ottenuti dai servizi dei musei e risorse disponibili da utilizzare. Di recente emanazione sono l’Atto di Indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e standard di funzionamento e sviluppo dei musei nonché il Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 - Codice dei beni culturali e del paesaggio - ai sensi dell’articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137.

Attribuire, al museo, una dimensione economica certo non significa alterarne la natura e le finalità evocando un orientamento al *profitto* (che non appartiene alla natura dell'istituto museale), ma intende sottolineare che anche il direttore e gli operatori di un museo devono fare un uso accorto, nel tempo, delle scarse risorse disponibili (economicità ed efficienza) impiegate per la realizzazione di attività di tutela e di conservazione delle collezioni, di progetti di ricerca, di produzione di servizi fruibili da parte dei potenziali destinatari dell'attività culturale (efficacia).

Nel complesso delle funzioni inerenti le istituzioni museali, nel 2004, l'*International Council of Museum* (ICOM) definisce il museo “un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche riguardanti le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le raccoglie, le conserva e soprattutto le espone a fini di studio, educativi e di diletto”⁴.

Una definizione, questa, molto ampia, applicabile a gallerie, collezioni, monumenti, scavi di antichità, parchi archeologici, che lascia certamente aperto il dibattito fra gli operatori del settore sulle funzioni e sulle finalità degli istituti museali ma dalla quale, comunque, si possono ricavare gli elementi essenziali che concorrono a qualificare l'entità del museo.

Sono, infatti, elementi fondamentali per la definizione di museo:

- l'assenza di lucro⁵;
- l'apertura al pubblico;
- l'attività di ricerca.

Un'entità non aperta al pubblico e, soprattutto, che non fa ricerca non può essere definita “museo”. Infatti, il solo possesso di collezioni e la raccolta di opere non sono sufficienti per identificare un museo e proprio la ricerca è l'aspetto qualificante e fondante della sua esistenza, indissociabile da qualsiasi finalità, sia essa educativa, di studio o di promozione della cultura.

Tra le finalità proprie di un museo rientrano:

- la tutela del patrimonio culturale;
- la conservazione ed esposizione delle opere e dei beni culturali e la loro valorizzazione;
- la promozione e la diffusione della cultura.

⁴ Si veda: art. 2, par. 1 statuto ICOM in <http://icom.museum/organization>.

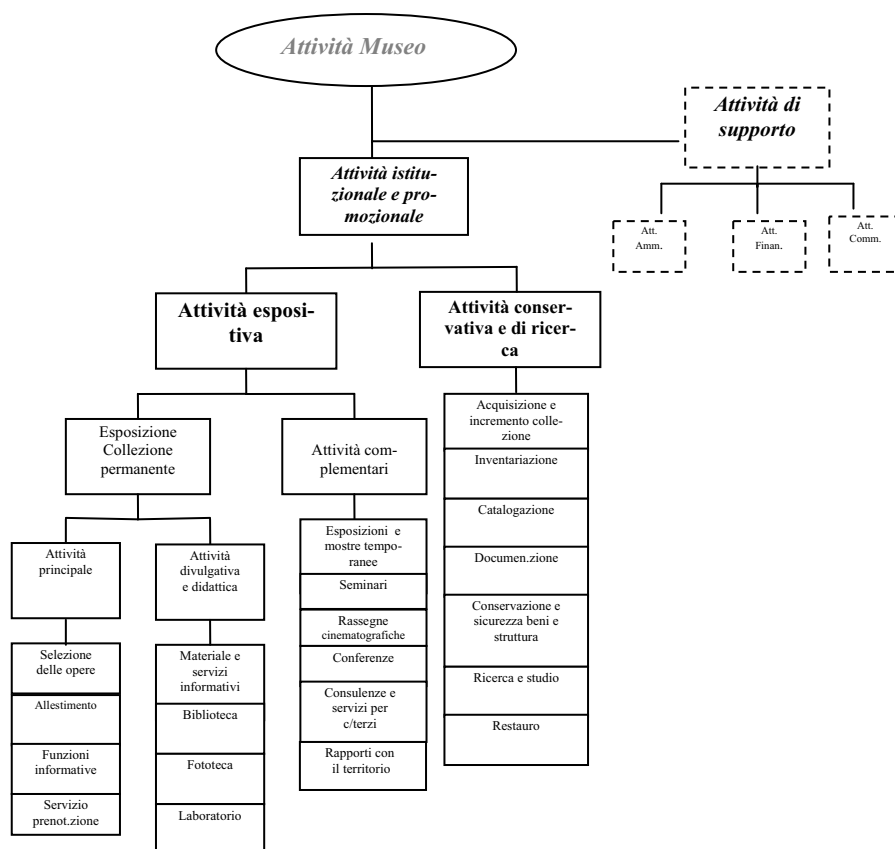
⁵ L'assenza dello scopo di lucro è condizione essenziale per parlare di museo, le finalità museali devono, in altri termini, essere perseguite “senza scopo di lucro”. Lo scopo del museo non è la creazione di valore per i portatori di capitale di rischio, bensì lo svolgimento di attività e l'erogazione di servizi che soddisfino una certa categoria di utenti/beneficiari che s'identifica, in particolare, nei visitatori ed in generale, nella collettività, comprendendo anche le generazioni future. Si veda: ICOM, Codice di deontologia professionale.

Le attività si distinguono solitamente in:

- attività istituzionali e promozionali;
- attività di supporto (Fig. 1).

Le prime comprendono quelle tipiche del museo, quali l'attività espositiva, conservativa, di ricerca e di promozione. In queste rientrano azioni di restauro, di incremento e tutela delle collezioni, catalogazione, documentazione, rapporti con il territorio, studio ecc. Le seconde, di supporto all'attività istituzionale, sono le attività amministrative, finanziarie, commerciali, di gestione del personale.

Fig. 1. *Attività museali*



Fonte: nostra elaborazione

Il prodotto museale è costituito da un “pacchetto di servizi”, in cui vi è un servizio centrale – riconducibile, appunto, all’attività di conservazione e ricerca (per i fruitori futuri) e di esposizione alla collettività – e altri servizi quali quelli educativi, museografici, commerciali etc⁶. La realizzazione di questo prodotto comporta la necessità di affrontare e risolvere problematiche gestionali, organizzative e di governo in parte simili a quelle di un’azienda di servizio per l’intangibilità e l’eterogeneità del prodotto e per la simultaneità tra produzione e consumo.

Nella gestione museale sono presenti sia una *dimensione culturale* di diffusione della conoscenza dell’arte (propria del museo), sia una *dimensione economica* tipica di una “azienda” (di servizio), di utilizzo razionale delle risorse disponibili. Tuttavia, per quanto in questi anni sia stata data importanza all’aspetto economico dell’erogazione del “servizio culturale”, non è stata ancora accolta la concezione del museo come “azienda” da parte degli operatori del settore⁷.

Un elemento rilevante che agisce da freno è identificabile nell’assenza di *autonomia* decisionale – organizzativa e gestionale – nei musei. Non può configurarsi come azienda una entità organizzativa priva di autonomia decisionale e di un soggetto decisorio autonomo⁸.

Il problema dell’autonomia si collega alle problematiche di *governance*. In Italia, sebbene i privati richiedano maggiore *partnership* nella gestione, ancora la maggioranza dei musei è di proprietà e gestione pubblica.

⁶ Si veda: MORETTI A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.

⁷ “Senza ripercorrere in questa trattazione il dibattito sul concetto di azienda si richiama quanto autorevolmente affermato circa la necessità di considerare il fenomeno aziendale in modo unitario ed oggettivo, individuando in esso il complesso di caratteri discriminanti: la finalità economica duratura e la presenza dei tre ordini essenziali combinatorio, sistemico e di composizione. Si ricorda come il fenomeno aziendale studiato dalla dottrina economico-aziendale sia destinato a perdurare nel tempo adattandosi ed interagendo in modo dinamico con il sistema ambiente di cui fa parte. È dalla presenza di queste componenti, tra loro strettamente collegate, che scaturisce il fenomeno aziendale [...]. Accostare il termine “museo” al termine “azienda” significa superare le classificazioni sopra riportate ed andare a verificare l’esistenza delle condizioni oggettive e soggettive che, secondo la dottrina economico-aziendale, descrivono e caratterizzano il fenomeno aziendale all’interno delle diverse entità museali: l’esistenza di processi di produzione, di distribuzione e di consumo con i quali, attraverso un sistema di operazioni, una combinazione di fattori e la composizione di forze interne ed esterne, si svolge una certa attività nel conseguimento di un equilibrio economico a valere nel tempo”. Si veda: in ANSELMI L., CAPOCCHI A., LAZZINI S. (2004), *Significative esperienze museali nella Toscana occidentale: innovazioni tecnologiche e manageriali*, in Sibilio Parri B. (a cura di), “Definire la missione e le strategie del museo”, FrancoAngeli, Milano, pag. 198.

⁸ Anselmi, in merito ai caratteri di aziendalità degli organismi pubblici, si sofferma su: l’autonomia e l’economicità gestionale, la durabilità (equilibrio economico a valere nel tempo), la responsabilità dei dirigenti. Si veda ANSELMI L. (1995), *Il processo di trasformazione della Pubblica Amministrazione. Il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino.

Nel caso specifico dei musei statali, lo Stato esercita la propria supervisione attraverso organi periferici del Ministero per i Beni e le Attività Culturali⁹, tra cui le Soprintendenze¹⁰. In questo caso, qualsiasi attività del museo (quale può essere la stipula di un contratto di fornitura o di una convenzione) deve essere fatta attraverso la Soprintendenza, la quale necessita di un'autorizzazione ministeriale per ottenere il finanziamento delle attività e dei progetti previsti. Ciò significa che non vi può essere potere di spesa senza specifica autorizzazione da parte del Ministero e, cosa ancor più grave, la pianificazione e programmazione dipende dai fondi autorizzati e quindi impiegabili.

⁹ Il Ministero per i beni e le attività culturali, soppresso il Ministero per i beni culturali e ambientali, è stato istituito con il Decreto Legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, a norma dell'art. 11 della Legge 15 marzo 1997 n. 59; Decreto che è stato poi modificato dall'art. 54 D.Lgs 30 luglio 1999, n. 300, e dall'art. 4 della Legge 29 dicembre 2000, n. 400, e art. 33 della Legge 28 dicembre 2001, n. 448. Il Ministero, ad oggi, è organizzato – nel rispetto del principio di separazione fra direzione politica e gestione amministrativa e di decentramento e autonomia delle strutture – in quattro dipartimenti, così come modificato dal DLgs 8 gennaio 2004, n. 3 (Dipartimento per i Beni Culturali e Paesaggistici – DBCP; Dipartimento per i Beni Archivistici e Librari – DBAL; Dipartimento per la Ricerca, l'Innovazione e l'organizzazione – DRIO, Dipartimento per lo spettacolo e lo Sport – DSS), in dieci uffici dirigenziali generali, costituiti dalle dieci unità in cui si articolano i dipartimenti, nonché in due uffici dirigenziali generali presso il Gabinetto del Ministro. Sono inoltre conferiti, due incarichi di funzione dirigenziale di livello generale presso il collegio di direzione del Servizio di controllo interno del Ministero. In particolare, il Dipartimento per i beni culturali e paesaggistici (istituito per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e per la promozione della qualità architettonica ed urbanistica e l'arte contemporanea) si articola a livello centrale in quattro direzioni generali: per i beni archeologici; per i beni architettonici e paesaggistici; per il patrimonio storico artistico ed etnoantropologico; per l'architettura e l'arte contemporanee. Il Dipartimento si articola a livello territoriale negli uffici dirigenziali denominati "Direzione regionale". Il direttore regionale può essere contemporaneamente titolare delle soprintendenze.

¹⁰ Gli organi periferici del Ministero comprendono le direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici, istituite in ogni capoluogo di regione. Le direzioni regionali sono articolazioni territoriali di livello dirigenziale generale del dipartimento per i beni culturali e paesaggistici, infatti, l'incarico di direttore regionale è conferito ai sensi dell'art. 19 del DLgs. n. 165/01 e succ. mod., previa comunicazione al presidente della regione, sentito il capo del dipartimento. Le Soprintendenze sono organi periferici che dipendono dalla competente direzione generale. Si tratta appunto di Soprintendenze per i beni architettonici e per il paesaggio; per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico; per i beni archeologici; archivistiche; archivi di stato; biblioteche statali. In merito alle Soprintendenze è bene ricordare che la prima esperienza di *soprintendenza "autonoma"* è stata Pompei, dotata appunto di autonomia scientifica, organizzativa, amministrativa e finanziaria. Ad essa sono seguite la Soprintendenza archeologica di Roma e le quattro soprintendenze speciali per i "poli museali" di Venezia, Firenze, Roma e Napoli, istituite con il D.M. 11 dicembre 2001. Sul caso di Pompei si veda D'ALESSIO L., GRASSI C., GALLUISCIO C., SANTI N. (2004), *Il sistema dei bilanci della Soprintendenza Archeologica di Pompei. Riflessioni in tema di autonomie*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati", FrancoAngeli, Milano.

2. La Galleria Nazionale di Cosenza: un museo statale

Nel quadro tracciato si trova ad operare la Galleria Nazionale di Cosenza, la cui gestione passa direttamente dalla Soprintendenza per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico della Calabria, con sede a Cosenza, Palazzo Arnone¹¹.

La Galleria di Cosenza, come la maggior parte dei musei di proprietà statale:

- non ha e non gestisce entrate proprie;
- non rileva, né analizza i costi, di cui peraltro fino ad oggi si ha una parziale conoscenza;
- non elabora alcun tipo di rendiconto e, quindi, non attiva un controllo della performance e del perseguimento della *mission* (ove definita);
- non definisce la dotazione del personale, che è decisa a livello superiore, spesso senza conoscere le necessità reali del museo¹².

Il museo si trova in una situazione di totale “non gestione” delle risorse umane, finanziarie e strumentali; manca di autonomia, di responsabilizzazione economica e sociale, indispensabili per qualsiasi processo di managerializzazione¹³.

I musei statali, come quello oggetto della nostra analisi, infatti:

- sono istituti non “tipizzati”, non regolati, privi di un profilo giuridico e di proprie norme di funzionamento, di statuto e regolamento;
- sono a tutti gli effetti unità funzionali dell’istituto periferico Direzione regionale (Soprintendenza) diretti da un funzionario su delega del capo dell’istituto con risorse umane e finanziarie assegnate sulla base di organici e programmi complessivi.

Tale precisazione è necessaria per trattare della determinazione dei costi e del controllo di gestione.

Affinché, nel contesto museale sia possibile l’applicazione di logiche economiche e manageriali, è bene non sottovalutare le difficoltà di un tale processo, ma allo stesso tempo smentire la tesi della loro inapplicabilità¹⁴.

¹¹ Nell’ambito della Direzione generale per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico, del Ministero per i beni e le attività culturali, a livello territoriale, vi sono le Direzioni Regionali. Per la Calabria la Direzione regionale per i beni culturali e paesaggistici, consta di una Direzione amministrativa, con sede a Catanzaro; la Soprintendenza per i beni architettonici e per il paesaggio della Calabria e la Soprintendenza per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico della Calabria, con sede a Cosenza; la Soprintendenza per i beni archeologici della Calabria, con sede a Reggio Calabria.

¹² Si veda: CHIRIELEISON C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè, Milano.

¹³ Si veda: ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano.

¹⁴ “Qualora l’attività museale sia, sempre da un punto di vista amministrativo, indissolubilmente amalgamata con altre attività economiche – pensiamo ad alcune forme di museo ecclesiastico o

La Galleria, anche se appartenente allo Stato e solo parzialmente autonoma, deve comunque impegnarsi nel rispetto del razionale utilizzo delle risorse disponibili e nel conseguimento dell'equilibrio economico duraturo¹⁵. In altri termini, il suo fine "non profit" deve essere perseguito durevolmente nel tempo.

Per raggiungere tale scopo deve essere affinata la capacità di pianificare e controllare il perseguimento della *mission* (controllo strategico¹⁶) in condizioni di sostenibilità economico-sociale.

Naturalmente, nei casi in cui il museo non possiede alcun tipo di autonomia, come per la Galleria Nazionale di Cosenza, la valutazione attendibile dei suoi aspetti gestionali dal punto di vista economico, patrimoniale e finanziario è ancora più difficile. La rappresentazione economica del museo, rischia maggiormente di restare per larga parte rappresentazione "virtuale" a cui non corrispondono deleghe e responsabilità in modo conseguente.

Non si vogliono infatti negare, in questa sede, gli aspetti problematici riconducibili alla dicotomia autonomia-managerializzazione e rilevazione e analisi dei costi dei musei, ma ci sembra necessario ricordare che "i sistemi e i metodi contabili sono fortemente collegati ai modelli di amministrazione. I sistemi di contabilità generale, di contabilità analitica e la contabilità per la direzione supportano il management per le sue funzioni di programmazione, di alta direzione e di controllo di gestione. Pertanto una evoluzione in progresso dei sistemi e dei metodi contabili contribuisce al miglioramento dei modelli amministrativi e delle performance gestionali. Ed anche, inversamente, l'innovazione e l'ampliamento dei principi di amministrazione e la trasformazione delle funzioni dirigenziali richiedono nuove, diverse e più ampie rilevazioni contabili e determinazioni quantitative di azienda. Le suddette correlazioni di reciproco effetto fra amministrazione, rilevazioni contabili e determinazioni quantitative di azienda esistono in tutte le specie di aziende, pertinenti a soggetti con finalità

statale dove accanto al museo vivono, in commistione numerose altre attività – è evidente che risulta impossibile reperire le informazioni relative allo stato di salute della singola attività museale". Si veda: AA.VV. (2002), *L'economia del Museo. Gestione Controllo Fiscalità*, Egea, Milano, pag. 77.

¹⁵ Persiani sposta il problema – forse superfluo del dibattere sulla natura aziendale o meno dell'ente pubblico – sul "grado di aziendalità". Si tratta di misurare per ogni ente, il grado di aziendalità che lo caratterizza, ovvero il ruolo che assumono gli obiettivi di natura economico-aziendale che in esso risiedono secondo due fattori: politico-istituzionale e congiunturale. Maggiore sarà il grado di aziendalità dell'ente, maggiore sarà l'autonomia della dirigenza. Si veda PERSIANI N. (2002), *Modelli di programmazione e sistemi di controllo interno nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, pag. 18.

¹⁶ Si veda: ANTHONY R.N., YOUNG D.W. (1988), *Management control in non profit organisation*, Homewood, Irwin.

di lucro o non, di natura privata o pubblica, operanti in tutti i settori dell'economia e delle amministrazioni pubbliche"¹⁷.

Auspicabile, pertanto, per una progressiva tendenza all'autonomia amministrativa e gestionale dei musei è la messa a punto di un sistema informativo di pianificazione e controllo che tenga conto delle specificità del settore.

Prima di andare nello specifico del processo di pianificazione e controllo a supporto della direzione della Galleria Nazionale di Cosenza, è interessante e necessario analizzare brevemente gli aspetti riconducibili alla sua nascita, e per quanto possibile seppur nell'ambito della Soprintendenza, "missione"¹⁸ e assetto organizzativo, contabile e finanziario.

2.1 La sua storia e la sua missione

Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, con decreto 31 gennaio 2001, ha istituito la Soprintendenza per il Patrimonio Storico, Artistico e Demoetnoantropologico per la Calabria (PSAD¹⁹), il cui obiettivo primo è stato il recupero e l'apertura del polo museale storico-artistico della Regione: Palazzo Arnone, sede attuale della Galleria Nazionale di Cosenza²⁰.

L'edificio, a pianta rettangolare, è costituito da due piani, un terzo crollò a causa del terremoto del 1854 e non venne più ricostruito.

Proprio all'inizio del 2003 è stato portato a termine un importante progetto culturale, volto alla riqualificazione dell'edificio, a seguito dell'acquisizione e del recupero conservativo e funzionale, al fine di trasformarlo nel "polo museale" più prestigioso del mezzogiorno, dopo Capodimonte.

Nel 2002 un terzo dell'area del palazzo era già stata completata e numerosi erano gli spazi per l'esposizione, ma la Galleria ha iniziato la sua attività nel marzo del 2003.

¹⁷ Si veda: MULAZZANI M. (2002), "Prefazione", in Mulazzani M. (a cura di), "Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale negli enti locali", FrancoAngeli, Milano.

¹⁸ La Galleria non avendo autonomia non ha ad oggi una missione propria, ben definita e formalizzata, in realtà le sue attività derivano dal dettaglio della *mission* e obiettivi strategici della Soprintendenza.

¹⁹ Subito dopo divenuta Soprintendenza per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico per la Calabria (PSAE).

²⁰ Palazzo Arnone si trova a colle Triglio, il nome della collina che domina il centro storico di Cosenza e su cui si erge l'edificio. Fu eretto, a spese del Tesoriere Bartolo Arnone, ai primi del XVI secolo; nel 1558 fu venduto al demanio, che vi stabilì le carceri; nel 1774 fu in parte bruciato e totalmente restaurato nel 1847. Attualmente è privo in parte dell'ultimo piano, dove vi era il grande archivio generale di giustizia, crollato a causa del terremoto del 1854. Nel 2003 è iniziata l'ultima parte dei lavori ancora in corso.

Nelle sale restaurate del secondo piano sono stati esposti i quadri, fino ad allora acquistati e depositati nei locali del chiostro dell'ex convento di San Francesco d'Assisi, sede del laboratorio di restauro.

Il progetto, non ancora concluso, prevede di destinare l'intero piano terra a zona espositiva per mostre, servizi di accoglienza, *bookshop* e aree di ristoro; il primo piano oltre agli uffici della PSAD, ospiterà spazi per eventi speciali e conferenze; il secondo piano sarà interamente riservato alla pinacoteca.

Attualmente il palazzo ospita al primo piano il nucleo della collezione costituito da più di 40 opere. È missione della Soprintendenza, nel tempo, con nuovi acquisti e donazioni, incrementare e valorizzare il patrimonio artistico della Galleria. Purtroppo, quest'ultima non ha ancora definito e formalizzato la sua missione da cui evincere la sua identità e i motivi che legittimano la sua stessa esistenza²¹.

Soltanto nell'ambito della *mission* della Soprintendenza per il Patrimonio Artistico e Demoetnoantropologico – consistente nella tutela e conservazione del patrimonio culturale del territorio Calabrese e nella valorizzazione e promozione dello stesso²² – si possono individuare le attività tipiche della Galleria che, al momento, si sostanziano nella gestione ed organizzazione di mostre permanenti e temporane.

La Soprintendenza, in particolare, si prefigge di costruire un'identità storico-artistica calabrese attraverso azioni, riguardanti:

- la documentazione e valorizzazione delle scuole e degli artisti locali;
- la protrazione di una serie di mostre tematiche, da trasferire, dopo l'esposizione in Calabria, anche in quei luoghi in cui forte è la presenza di comunità di origine calabrese, in particolare America e Australia²³;
- la pubblicazione di archivi fotografici, dedicati a gruppi omogenei di opere, per diffondere la conoscenza sistemica delle forme artistiche presenti nella Regione, poiché gli studi finora svolti hanno piuttosto rilevato opere provenienti soprattutto da Napoli, dove a partire dal Quattrocento la nobiltà locale risiedeva e dove gli ecclesiastici avevano un punto di riferimento concreto per le loro committenze;

²¹ Si veda: SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei*, Cedom, Padova.

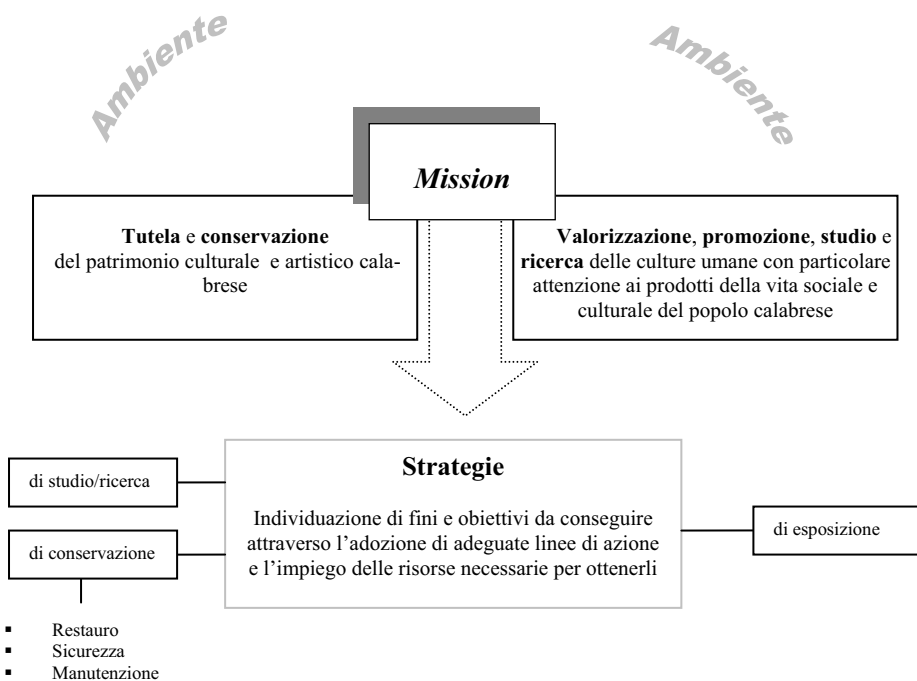
²² Il termine "etnoantropologico" designa lo studio delle culture umane con particolare attenzione ai prodotti della vita sociale e culturale dei popoli. Tale ricchezza culturale include tutte le manifestazioni culturali dell'*ethnos*, vale a dire tutti quei prodotti rispetto ai quali un gruppo sociale esprime un senso di appartenenza collettiva riconoscendovi il proprio vissuto antropologico.

²³ Tra le esposizioni temporanee si ricordano: "Da Caravaggio a Mattia Preti" (2005), "Capolavori di Calabria" (2005), "La Collezione Ruffo" (2005), "Pittura Barocca in Calabria" (2006), "Giuseppe Pascaletti" (2006).

- la ricerca di fonti, documenti e carte inventariali esistenti in biblioteche e negli archivi della regione, rimasti finora inesplorati (per favorire tale aspetto è stato istituito, nell'ambito della PSAD, il centro di documentazione dell'arte in Calabria);
- l'acquisto di opere d'arte riconducibili alla realtà Calabrese (Andrea Vaccaio, Pececco de Rosa, Luca Giordano, Francesco De Mura, Sebastiano Conca, Mattia Preti, Umberto Boccioni ecc.);
- la valorizzazione delle "arti minori", quali argenti, intagli e seta, che in Calabria avevano raggiunto un livello qualitativo molto alto. La produzione di oggetti in argento, stoffe e manufatti lignei è strettamente riconducibile alla presenza delle materie prime nella Regione. Tali lavorazioni risalgono all'età bizantina e ancor più indietro al periodo magnogreco.

Scelte strategiche, queste, influenzate da diverse variabili prima tra tutte l'ambiente generale in cui l'ente ha sede e si trova ad operare (Fig. 2); la storia del territorio, il livello di cultura della popolazione, gli stili di vita prevalenti, gli usi e i costumi, il reddito pro-capite. Non vanno trascurati, inoltre, vincoli

Fig. 2. *Dalla mission alle scelte strategiche della Soprintendenza*



Fonte: nostra elaborazione

ed opportunità derivanti dagli *stakeholder* istituzionali, tra cui le preferenze e le competenze degli storici, e da quelli economici, patrocinatori e sostenitori finanziari, nella misura in cui oggi sono chiamati più che mai a finanziare i progetti del museo.

Le attività svolte dalla Soprintendenza, finalizzate al perseguimento dei suddetti obiettivi strategici, hanno nella Galleria il primario luogo depositario della memoria collettiva calabrese, dove esporre, tutelare e conservare nel tempo le opere, accrescere il valore complessivo in termini qualitativi e quantitativi del patrimonio culturale, allo scopo di garantirne l'uso in condizioni ottimali alle generazioni presenti e future, anche adoperandosi nella diffusione di valori estetici, storici e culturali.

2.2 *Il suo assetto organizzativo, finanziario e contabile*

La Galleria di Cosenza – anche dal punto di vista dell'assetto organizzativo, contabile e finanziario – costituisce un'articolazione di una struttura più ampia, da cui dipende gerarchicamente: la Soprintendenza, che a sua volta è ufficio periferico del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Al vertice della struttura vi è il Soprintendente. Il personale è costituito da impiegati o funzionari selezionati secondo le regole dell'ente di appartenenza e il direttore è incaricato direttamente dagli organi di quest'ultimo.

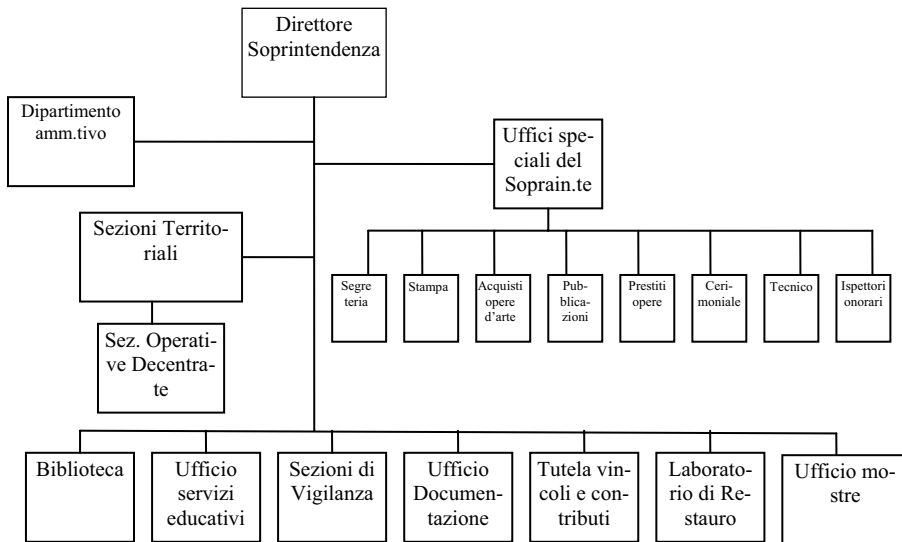
Nello specifico della struttura organizzativa, la Galleria, priva di uno statuto, è un "museo ufficio" strutturalmente incardinato nella Soprintendenza.

Lo scenario prospettato evidenzia come la mancanza di autonomia della Galleria dal punto di vista organizzativo non permetta la definizione dell'organigramma che, mentre è stabilito per la PSAD (Fig. 3), non viene previsto per la specifica istituzione museale.

Dall'organizzazione della Soprintendenza si evince il ruolo del direttore soprintendente, il quale svolge compiti di coordinamento e direzione dei vari uffici. Il dipartimento amministrativo svolge funzioni di programmazione, amministrazione del personale, servizi di segreteria generale, servizi di ragioneria e di gestione amministrativa contabile. Le sezioni operative decentrate sono sedi territoriali.

Fra gli uffici, l'ufficio mostre svolge funzioni di organizzazione espositiva (permanente e temporanea), prevalentemente, nello spazio del Palazzo Arnone; organizza conferenze e presentazioni eventi speciali; cura i rapporti con il Ministero degli affari esteri per l'organizzazione di mostre promosse all'estero e i rapporti con istituzioni e società di servizi per l'organizzazione di tali eventi, fa anche le proposte per il piano degli interventi per l'anno successivo che poi il Soprintendente farà avere alla Direzione Regionale.

Fig. 3. *Organigramma Soprintendenza per il Patrimonio Storico, Artistico e Demo-etnoantropologico per la Calabria*



Fonte: nostra elaborazione

L'ufficio documentazione classifica e cataloga i beni; cura i rapporti con l'utenza per la consultazione degli archivi.

L'ufficio servizi educativi svolge funzioni di supporto a tutte le attività culturali dell'Amministrazione; predispone apparati didattici ed esplicativi in occasione di eventi culturali.

L'ufficio tutela, vincoli e contributi esercita attività di controllo, aggiorna e propone i beni soggetti a vincolo ai sensi della normativa vigente, istruisce le pratiche sul diritto di prelazione e a contributo ministeriale. Garantisce protezione al museo e al suo patrimonio, in termini di sicurezza ambientale, strutturale e modalità di fruizione.

Il laboratorio di restauro svolge funzioni di restauro di opere lignee, lapidee, su tela e su tavola e in argento, sull'intero territorio regionale. Svolge, inoltre, attività di manutenzione ordinaria e straordinaria e collabora con i funzionari al controllo dei cantieri tenuti da restauratori esterni.

La biblioteca ha funzioni di catalogazione e inventariazione di libri e riviste, acquisti libri, assistenza agli utenti per la consultazione e prestito.

La sezione vigilanza coordina il servizio custodia di Palazzo Arnone, del laboratorio di restauro e del Museo di Mileto e svolge il servizio vigilanza nei depositi di Opere d'arte.

Dal suddetto organigramma bene si comprendono i vincoli derivanti dall'assetto istituzionale del museo.

All'assenza di una autonomia organizzativa della Galleria si accompagna anche la mancanza di autonomia finanziaria e contabile. Infatti, il suo bilancio costituisce un'articolazione di quello dell'ente di appartenenza con la conseguente indisponibilità delle risorse autogenerate (proventi da biglietti, diritti, concessioni ecc.); da esso, infatti, emerge che i finanziamenti provengono da trasferimenti quasi tutti erogati dalla Soprintendenza, che a sua volta li ottiene dal Ministero. Seppur negli ultimi anni, anche per i musei-ufficio, vi siano stati dei cambiamenti verso una maggiore autonomia economico-finanziaria²⁴, la Galleria di Cosenza non ha, fondamentalmente, alcun tipo di entrata in conto esercizio e, così come previsto dalle norme vigenti, non trattiene presso di sé le poche entrate derivanti dall'espletamento della propria attività di fruizione del servizio culturale²⁵. Non vi sono, infatti, entrate da:

- bigliettazione mostre permanenti e temporanee²⁶ o altre entrate per attività gestionali ordinarie;
- servizi in gestione diretta (bookshop, bar, guardaroba, etc);
- servizi in concessione.

Per la Galleria, di recente previsione, vi è qualche flusso finanziario riguardante diritti di riproduzioni, diritti d'uso, affitto delle sale, attività di gestione accessoria le cui entrate vengono comunque trasferite al Ministero.

Sono presenti entrate da finanziamento ordinario dell'ente proprietario e contributi da soggetti pubblici e privati.

Per quanto riguarda le spese, finanziate per la maggior parte dal Ministero, riguardano gli investimenti per incremento delle collezioni, il restauro del patrimonio artistico, la manutenzione straordinaria dell'edificio e degli impianti. Quasi nulle sono le uscite per attività promozionali e di marketing. La Galleria non ha ancora un sito web da poter visitare, elementi che danno a vedere la

²⁴ Tra le novità più significative si ritrova la disciplina delle erogazioni liberali a favore dei beni culturali prevista in modo innovativo dall'art. 38 della legge 342/2000, il quale prevede la totale deducibilità dal reddito delle imprese delle donazioni in denaro destinate a tutte le istituzioni culturali.

²⁵ Le entrate in c/esercizio o correnti sono generalmente le entrate dirette a finanziare le spese della gestione ordinaria, le entrate in c/capitale sono dirette alle spese di investimento. MULAZZANI M. (2001), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, vol. I, Cedam, Padova.

²⁶ Il museo non è inserito in un sistema unico di bigliettazione comune ad altri musei. Il servizio biglietteria, dato in gestione a terzi, dopo un breve periodo di funzionamento, è stato sospeso. Attualmente l'ingresso è gratuito.

scarsa attenzione del museo ai mutamenti dei bisogni dei propri *stakeholder* e al cambiamento della loro composizione. Infatti, le voci di uscite correnti più cospicue sono quelle per personale dipendente, per manutenzione ordinaria dell'edificio e degli impianti, locazioni e uscite per servizi pulizie.

3. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo nei musei statali

In tutto il settore pubblico, gli strumenti di controllo manageriale, per ragioni collegate alla tradizione di modelli di amministrazione burocratica, legittimistica e di sistemi contabili finanziari autorizzatori, hanno sperimentato una crescita più lenta e limitata rispetto alle aziende private.

In generale, per tutti i musei l'adozione di modelli contabili atti a esprimere valori economici comporta evidenti criticità, perché si tratta di enti in possesso di un patrimonio difficile da rilevare e misurare. Va poi considerato che quelli pubblici, e in particolar modo quelli statali, soffrono maggiormente dei vincoli imposti dal rispetto delle regole e della normativa della Pubblica Amministrazione. È difficile, infatti, che in tali contesti si rivolga attenzione alla dimensione economica accanto a quella finanziaria. Nei musei statali l'impostazione gestionale di fondo è rappresentata da quella tipica ministeriale che, come noto, a livello economico-aziendale soffre di notevoli limiti.

Un primo e fondamentale punto discutibile risiede nel fatto che non è ancora diffusa in queste realtà la logica del “pianificare” e “programmare” gli obiettivi e “controllare” le attività e i risultati²⁷. Di norma, gli stanziamenti di spesa occorrenti per realizzare le attività museali sono stabiliti in base alla previsione dei fondi disponibili (tendenzialmente in diminuzione²⁸) secondo una mera logica incrementale²⁹.

²⁷ Si veda: TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.

²⁸ Negli ultimi anni i fondi stanziati a favore dei musei, seppur nell'ambito di una riduzione generalizzata delle spese pubbliche, sono notevolmente diminuiti soprattutto per la parte relativa ai finanziamenti di parte corrente. In particolare la percentuale della dotazione finanziaria del Ministero per i Beni e le Attività culturali sul totale delle spese finali dello Stato (spese correnti e spese in conto capitale), per il 2002, il 2003, il 2004 e il 2005 risulta rispettivamente dello 0,54%, 0,55%, 0,50%, 0,45% (le percentuali fanno riferimento a spese finali, previsioni definitive, comprendenti spese correnti e spese in conto capitale, e non spese per rimborso di prestiti). Anche la Legge Finanziaria del 2006 conferma una riduzione dei finanziamenti, all'art. 78, p.to o), prevede, a decorrere dall'anno 2007, per interventi infrastrutturali il finanziamento, per un importo di 4 milioni di euro per quindici anni, di interventi per il restauro e la sicurezza di musei archivi e biblioteche di interesse storico, artistico e culturale. In merito a tali problematiche si veda: PEZZOLI S. (2004), *Le finalità dell'azienda museo ed il soddisfacimento del suo bisogno finanziario*, in Sibilio Parri B. (a cura di), “Definire la missione e le strategie del museo”, FrancoAngeli, Milano e ROMANA M. (2005), *Ora il governo vuole l'arte povera*, in “Il giornale dell'Aret on line”, 6

Nei musei l'anello debole risiede proprio:

- nella mancanza di definizione e di negoziazione degli obiettivi, strategici ed operativi, in relazione alle deleghe affidate;
- nella inapplicazione di strumenti consoni per il controllo, la misurazione e rendicontazione dei risultati (*report*).

Il primo passo rilevante da compiere, quindi, anche per un museo statale, e nel caso specifico per la Galleria, è il passaggio da un processo decisionario «incrementale» all'implementazione di un processo decisionario per obiettivi, inserito in un quadro di pianificazione, programmazione e controllo attraverso cui fissare con chiarezza le finalità e gli obiettivi che il museo deve perseguire e raggiungere.

Ciò presuppone l'attivazione di un sistema di pianificazione e controllo, idealmente scomponibile in quattro fasi:

- pianificazione, attraverso cui si definiscono le linee strategiche necessarie al perseguimento della *mission* del museo; si stabiliscono i piani e le politiche che devono sostenere l'acquisizione e l'uso delle risorse; si ricercano i "fattori critici di successo"; si interpretano i segnali provenienti dall'ambiente esterno. La pianificazione strategica sarà, per esempio, volta a valutare e definire strategie atte ad attrarre nuove fasce di utenza e misurare il loro gradimento per i servizi offerti dal museo; o ampliare il loro bagaglio culturale, o reperire nuovi fondi – sempre più indispensabili – con adeguati e innovativi strumenti finanziari³⁰. In questa fase pertanto è necessario formulare un *piano strategico* che definisca le strategie per la conservazione, valorizzazione e promozione del patrimonio. Esempi di strategia per un museo statale e, nella fattispecie, per la Galleria potrebbero essere l'incremento delle visite da parte di un pubblico giovanile; la creazione di rapporti con la vicina Università, in particolare con il corso di laurea Conservazione dei beni culturali ai fini di ricerche e studi sugli artisti Calabresi, strategia coerente con la *mission* della Gal-

dicembre. Il ridotto trasferimento di finanziamenti pubblici ai musei è una tendenza, comunque, non solo italiana, altri Paesi d'Europa si trovano nella medesima situazione. I finanziamenti statali al British Museum sono diminuiti, per esempio in soli 3 anni, del 30%. Si veda: FIACHRA GIBBONS (2001), *Swingeing cuts at British Museum*, in "The Guardian" (www.guardian.co.uk/), 3 ottobre.

²⁹ "Parlare di decisioni incrementali non significa necessariamente parlare di decisioni di limitate dimensioni ma significa parlare di decisioni che si spiegano in rapporto alla situazione di partenza e non in ragione degli equilibri futuri (o degli obiettivi futuri) che si intendono raggiungere". Si veda: BORGONOV E. (2003), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, pag. 291.

³⁰ Si veda: MULAZZANI M. (a cura di) (2004), *Il Project financing negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.

leria. Si tratterà di fare, quindi analisi di mercato, analisi competitive e di posizionamento strategico;

- programmazione, attraverso cui vengono definiti gli obiettivi, le risorse, le azioni ed i tempi necessari per realizzarli e che trova espressione nella formulazione del budget attraverso cui si definiscono e si assegnano ai centri di responsabilità dirigenziale gli obiettivi della gestione operativa. Con la programmazione si individuano i processi nei quali il museo deve eccellere per rendere operativo l'orientamento strategico. Si individuano le vie operative d'azione e le modalità tecniche necessarie a rendere concrete le strategie. Riprendendo l'esempio precedente la strategia dei rapporti tra territorio e Università potrebbe essere declinata nel bando di borse di studio. I visitatori potrebbero essere incrementati con un'azione pubblicitaria. Si dovranno così, in questa fase, trasporre su base annua i piani in programmi, quantificare i fabbisogni e i flussi finanziari derivanti dallo svolgimento delle singole attività, individuare in base alle risorse disponibili il programma operativo ottimale.
- esecuzione, ovvero svolgimento delle operazioni ed attività programmate nel rispetto degli standard fissati e degli obiettivi generali imposti;
- controllo, per verificare che la gestione si svolga in modo tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati analizzando gli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi. Si misurano, per esempio, gli esiti di un'attività di ricerca o servizio per conto terzi al fine di prendere coscienza e valutare, a posteriori, la bontà di talune attività, che risultano più incisive rispetto ad altre e suggerire, a priori, ove possibile, azioni e attività alternative³¹.

Fondamentale è pertanto la presenza di un sistema informativo – alimentato da una mirata contabilità analitica – che accolga dati anche economici per verificare la fattibilità del piano strategico e dei programmi. Pure nel caso del museo statale è indispensabile conoscere la dimensione economico-finanziaria che permetta di monitorare le condizioni e i riflessi economici delle scelte gestionali compiute e da compiere, salvaguardando così la sua sopravvivenza nel tempo.

È inaccettabile, infatti, che nel contesto dei musei statali, il sistema informativo sia incapace di fornire dati che vadano oltre quelli meramente finanziari. In queste realtà, come in qualsiasi altra, l'essenza del controllo deve risiedere

³¹ Un esempio di scelta alternativa fatta senza un valido supporto informativo, e quindi senza una reale confronto costi-benefici, è stata la dismissione di un mezzo di trasporto di proprietà del museo con il conseguente noleggio di un altro in caso di necessità. La scelta di abbandonare e non usare un mezzo proprio per le attività di trasporto non è scaturita da una analisi di convenienza economica, ma dal fatto che nessuno si preoccupava della sua manutenzione.

nell'indirizzare lo svolgimento delle azioni verso il raggiungimento degli obiettivi di natura economica, quindi nel far emergere gli scostamenti (tra quanto programmato e quanto effettivamente ottenuto) giudicati significativi e ove necessario attivare un processo di revisione dell'attività di gestione³².

Nel definire il sistema di controllo tre sono le variabili determinanti (Fig. 4):

- la struttura organizzativa;
- la struttura informativa;
- il processo.

La *struttura organizzativa* determina il sistema coordinato delle responsabilità economiche facenti capo ai titolari delle diverse unità organizzative, ovvero dei risultati pertinenti alle diverse strutture, di vario livello, nell'esercizio delle attività di propria competenza. "Scopo della struttura organizzativa è quello di esplicitare le caratteristiche qualitative e dimensionali dei risultati attesi dalle diverse unità di cui ogni pubblica amministrazione si compone"³³. L'articolazione dei centri di responsabilità deve essere coerente con l'organigramma del museo, con il tipo di attività svolte e gli obiettivi perseguiti. Ad ogni centro sono associati parametri e indicatori di controllo in funzione dei quali viene giudicato l'operato dei vari responsabili. Generalmente tali parametri nelle aziende private sono di tipo economico, tanto che i centri di responsabilità si distinguono in centri di costo, di ricavo e di profitto. Nei musei statali, pur in quelli dove vige una certa attenzione alla dimensione economica, coerentemente con quanto previsto dalla normativa vigente, i centri di responsabilità coincidono tendenzialmente con i centri di costo. In questo caso al responsabile viene chiesta l'ottimizzazione dei costi delle risorse impiegate nell'esercizio delle proprie attività.

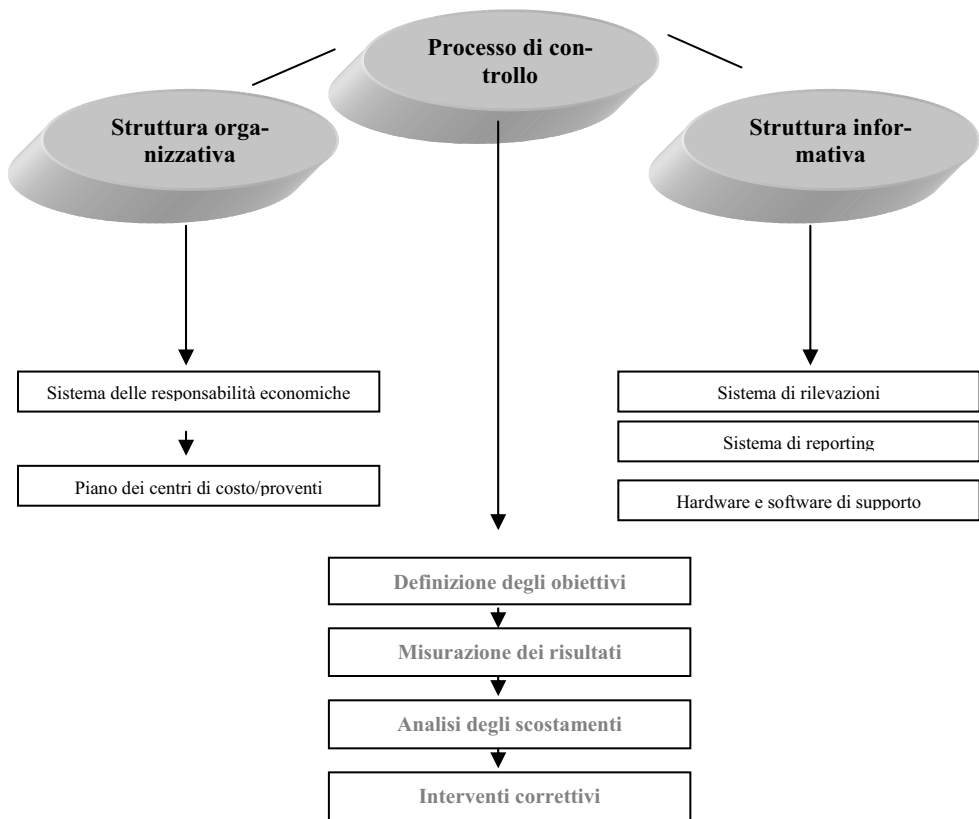
La *struttura informativa* interpreta gli accadimenti ai fini dell'assunzione di decisioni; essa comprende l'insieme coordinato delle metodologie di misurazione e rappresentazione delle quantità economiche rilevanti ai fini gestionali, quindi, il sistema delle rilevazioni contabili, extracontabili e di reporting, hardware e software di supporto. Il sistema informativo, costruito tenendo conto delle caratteristiche del museo, deve essere in grado di conferire obiettività e razionalità al processo decisionale, ma anche di creare le premesse conoscitive che – in fase antecedente, concomitante e susseguente – consentano di valutare

³² Tra la ricca e autorevole bibliografia esistente in materia di controllo nella pubblica amministrazione, si veda, tra tutti: ANTHONY N.R.-YOUNG W.D. (1992), *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGraw-Hill, Milano; MUSSARI R. (a cura di) (2001), *Manuale operativo per il controllo di gestione*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino; POZZOLI S. (2002), *Il controllo direzionale negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.

³³ Si veda: BORGONOVÌ, *Principi*, op. cit., pag. 326.

la capacità di conseguire i risultati in un'ottica di soddisfacimento delle finalità socio-culturali. Le informazioni necessarie a supporto dei processi decisionali in fase di pianificazione riguardano l'identificazione dei vincoli e delle opportunità offerte dall'ambiente di riferimento; in fase di programmazione riguardano la quantificazione delle risorse che, nel rispetto di condizioni di efficienza, sono ritenute funzionali al conseguimento di un definito risultato; in fase di rendicontazione riguardano la misurazione e valutazione dei mezzi e delle risorse impiegate per l'ottenimento di quei risultati.

Fig. 4. I tre elementi del sistema di controllo



Fonte: NARDO M.T. (2005), *Controllo e valutazione negli enti locali. Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, Milano, pag. 28.

Il *processo* costituisce la parte dinamica del sistema di controllo, si articola in fasi attraverso le quali realizzare il controllo e si caratterizza per le particola-

ri modalità di funzionamento, ovvero per l'insieme dei comportamenti indotti dall'operatività del sistema delle responsabilità economiche e dall'impiego del sistema informativo.

Tale processo consente di:

- definire e quantificare gli obiettivi strategici di conservazione e valorizzazione del patrimonio nonché di promozione della cultura;
- riconoscere i ruoli dei soggetti coinvolti e le loro responsabilità;
- monitorare l'efficacia della diffusione della cultura nell'ambiente di riferimento;
- monitorare, misurare e migliorare la soddisfazione dell'utenza;
- tenere sotto controllo le attività del museo centrali e periferiche;
- misurare e migliorare il grado di efficienza nell'impiego delle risorse;
- analizzare le cause degli scostamenti fra valori target e dati consuntivi;
- valutare l'adeguatezza delle dotazioni del museo e confrontare i risultati con altre entità museali;
- individuare le azioni correttive da porre in essere.

Implementare un tale sistema di controllo è importante sia per i manager per migliorare la prestazione dei servizi erogati, sia per i donatori di fondi e per tutti gli *stakeholder* esterni desiderosi di essere informati sui costi che la collettività è chiamata a sostenere per tenere in vita il museo.

L'informativa esterna - sulla situazione museale e sugli esiti raggiunti dal piano strategico, sulle risorse pubbliche consumate e sul valore creato - può essere fornita per mezzo dell'elaborazione e pubblicazione di un rendiconto sociale standardizzato, veritiero, corretto, che va ad arricchire le informazioni dei documenti contabili previsti dalla norma per i Ministeri. Non bisogna comunque sottovalutare che "la contabilità sociale è un fenomeno complesso, che coinvolge l'intera amministrazione aziendale attraverso le rilevazioni, riferite alla programmazione, alla gestione e alla rendicontazione, dei dati e dei fatti considerati utili ai fini dell'esercizio del controllo sociale"³⁴. La contabilità sociale non deve essere intesa come un superamento della contabilità economico-patrimoniale o analitica, bensì come un necessario completamento.

Nel museo statale l'implementazione di un sistema di contabilità analitico-direzionale permette:

- il cambiamento organizzativo, a livello di chiara definizione delle responsabilità;

³⁴ Si veda: FARNETI G., POZZOLI S (a cura di) (2005), *Bilancio Sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano, pag. 22.

- la riduzione, il contenimento o quanto meno l'analisi dei costi, favorendo così un razionale impiego delle risorse disponibili;
- il mantenimento, la conservazione e l'aumento di valore del patrimonio museale;
- l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei servizi offerti;
- la sostenibilità della gestione nel tempo.

Le decisioni di convenienza, poi, anche per i musei non possono che basarsi sull'analisi dei costi. La scelta fra più alternative richiede una loro valutazione economica, poiché è fondamentale la considerazione del costo delle alternative, naturalmente senza trascurare altri valori, come la qualità dei risultati ottenuti e i tempi per la loro realizzazione. Altresì devono fondarsi su valori economici le decisioni di *make or buy* (produrre all'interno o acquistare da terzi soggetti)³⁵.

In sintesi, nei musei statali l'impiego di un sistema di determinazione dei costi per le decisioni e per il controllo di gestione risulta di grande utilità e si adatta perfettamente alle richieste del processo di riforma che li investe.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., (2002), *L'economia del Museo. Gestione Controllo Fiscalità*, Egea, Milano.
- ANSELMI L. (1995), *Il processo di trasformazione della Pubblica Amministrazione. Il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ANSELMI L., CAPOCCHI A., LAZZINI S. (2004), *Significative esperienze museali nella Toscana occidentale: innovazioni tecnologiche e manageriali*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Definire la missione e le strategie del museo", FrancoAngeli, Milano.
- ANTHONY R.N.-YOUNG D.W. (1988), *Management control in non profit organisation*, Homewood, Irwin.
- ANTHONY N.R.-YOUNG W.D. (1992), *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGraw-Hill, Milano.
- BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas libri, Milano.
- BORGONOV E. (2003), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- CHIRIELEISON C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè, Milano.

³⁵ Si veda: DEL SORDO C., ORELLI R. L. (2005), *Le informazioni per l'esternalizzazione dei servizi culturali degli enti locali: lo stato dell'arte e l'esperienza della Pinacoteca civica di Forlì*, in MULAZZANI M., POZZOLI S., "Le aziende dei servizi pubblici locali", Maggioli, Rimini.

- D'ALESSIO L., GRASSI C., GALLUISCIO C., SANTI N. (2004), *Il sistema dei bilanci della Soprintendenza Archeologica di Pompei. Riflessioni in tema di autonomie*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati", FrancoAngeli, Milano.
- DEL SORDO C., ORELLI R. L. (2005), *Le informazioni per l'esternalizzazione dei servizi culturali degli enti locali: lo stato dell'arte e l'esperienza della Pinacoteca civica di Forlì*, in MULAZZANI M., POZZOLI S., "Le aziende dei servizi pubblici locali", Maggioli, Rimini.
- FARNETI G., POZZOLI S (a cura di) (2005), *Bilancio Sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano.
- FIACHRA GIBBONS (2001), *Swingeing cuts at British Museum*, in "The Guardian" (www.guardian.co.uk/), 3 ottobre.
- MORETTI A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- MULAZZANI M. (2001), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, vol. I, Cedam, Padova.
- MULAZZANI M. (2002), *Prefazione*, in Mulazzani M. (a cura di), "Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale negli enti locali", FrancoAngeli, Milano.
- MULAZZANI M. (a cura di) (2004), *Il Project financing negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.
- MUSSARI R. (a cura di) (2001), *Manuale operativo per il controllo di gestione*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Soveria Mannelli, Rubbettino (CZ).
- NARDO M.T. (2005), *Controllo e valutazione negli enti locali. Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- PERSIANI N. (2002), *Modelli di programmazione e sistemi di controllo interno nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- PEZZOLI S. (2004), *Le finalità dell'azienda museo ed il soddisfacimento del suo bisogno finanziario*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Definire la missione e le strategie del museo", FrancoAngeli, Milano.
- POZZOLI S. (2002), *Il controllo direzionale negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.
- PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità. Studio sulla proposta di intervento per i Musei di Palazzo Farnese a Piacenza*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- ROMANA M. (2005), *Ora il governo vuole l'arte povera*, in "Il giornale dell'Art on line", 6 dicembre.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (2004), *Quale Bilancio per il museo?*, in B. Sibilio Parri (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati", FrancoAngeli, Milano.
- SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei*, Cedam, Padova.

TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.

ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano.

CAPITOLO TERZO
L'ANALISI E LA RILEVAZIONE DEI COSTI NEI MUSEI:
UNA PROPOSTA METODOLOGICA PER LA GALLERIA
NAZIONALE DI PALAZZO ARNONE

(Pina Puntillo)

1. Premessa
2. Le attività e il processo produttivo dei musei
3. Le attività e il processo produttivo della Galleria Nazionale di Palazzo Arnone
4. Il modello di contabilità analitica per centri di costo per la Galleria Nazionale di Palazzo Arnone
5. Le fasi del modello di contabilità analitica
6. I presupposti per l'implementazione di un sistema di contabilità analitica

Riferimenti bibliografici

1. Premessa

I musei trasformano input tangibili ed intangibili in un output immateriale rappresentato da valori culturali, artistici e spirituali che si diffondono sul territorio e sulla società complessivamente intesa¹.

È noto che il museo tende a massimizzare il soddisfacimento dei bisogni di natura culturale – artistica della collettività presente e futura, quale propria fondamentale ragione d'essere²; tuttavia non può disattendere il principio gestionale dell'economicità, che non rappresenta una sua finalità istituzionale ma una ineludibile condizione di vincolo della sua esistenza.

Una particolare attenzione alla dimensione economica della gestione da parte della direzione del museo può far valutare positivamente l'implementazione di un sistema di contabilità analitica che può considerarsi funzionale all'attivazione di un processo di pianificazione, programmazione e controllo. Non va dimenticato che lo stesso "Atto di indirizzo" prevede l'adozione, da parte dei musei, di "apposite forme di controllo e di monitoraggio della loro costante congruità alle finalità programmatiche"³.

La misurazione dei costi di un museo chiaramente non è finalizzata alla determinazione del reddito di periodo per diverse ragioni: la natura pubblica e sociale dell'istituto, la estrema difficoltà di misurazione del valore dei beni di interesse museale, data la notevole componente di plusvalori latenti e di immaterialità che li caratterizza; la considerazione che seppure i proventi economici siano inferiori ai costi aziendali, il beneficio sociale dei beni museali supera notevolmente il sacrificio che si deve sopportare per garantire la loro conservazione e fruizione⁴.

Invece, la sua utilità deve essere vista alla luce delle informazioni che produce sull'impiego dei fattori produttivi, informazioni necessarie a supporto del processo sia decisionale, sia di controllo. Attribuire un costo ai servizi museali può aiutare il direttore del museo a capire se la gestione si sta svolgendo in coerenza con gli obiettivi stabiliti.

In termini generali, lo scopo delle informazioni scaturenti dal sistema di contabilità analitica è quello di contribuire alla sopravvivenza del museo ed al-

¹ CATALFO P.L., MOLINA S. (2004), *La cultura dell'accountability nei musei: misurare le performances per comunicare il valore*, in B. Sibilio Parri (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", FrancoAngeli, Milano, pag. 206

² B. Sibilio Parri, *Quale bilancio per il museo?*, in B. Sibilio Parri (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", FrancoAngeli, Milano, pag. 58

³ Cfr. MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI (2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, Norme tecniche, pag. 25.

⁴ ONESTI T., ROMANO M. (2004), *L'azienda museo: informativa di bilancio e reporting del valore*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", FrancoAngeli, Milano, pag. 182

lo sviluppo delle sue attività, ovvero al raggiungimento di condizioni di equilibrio economico – finanziario a valere nel tempo e di un soddisfacente livello di efficienza e di efficacia gestionale e sociale.⁵

Le difficoltà maggiori alla introduzione di strumenti di pianificazione, programmazione e controllo sono riconducibili alla resistenza al cambiamento da parte dei responsabili dei musei per due ordini di ragioni: la mancanza di conoscenze adeguate e la non completa comprensione dell'utilità delle informazioni così ottenute. Un altro fattore demotivante è riconducibile al fatto che la ottimizzazione nell'impiego delle risorse si traduce spesso, nelle strutture burocratiche a finanza derivata e quindi anche nei musei statali, in minori trasferimenti finanziari nell'esercizio successivo, piuttosto che in risparmi di risorse da destinare all'aumento del livello qualitativo o quantitativo dei servizi erogati. Tutto ciò comporta una propensione a rifiutare l'utilizzo di questi strumenti.

Scopo di questo contributo è quello di dare risalto alla dimensione economica dei musei nell'ottica del controllo.

A tal fine, si propone un modello di contabilità analitica per centri di costo coerente con le impostazioni della normativa vigente e del Manuale dei principi e delle regole contabili del sistema di contabilità economica per le Amministrazioni Pubbliche, approvato con decreto del Ministro dell'Economia e delle finanze n. 136587 del 30 dicembre 2002⁶. Il D. Lgs. Decreto Legislativo 7 agosto 1997, n. 279 "Individuazione delle unità previsionali di base del bilancio dello Stato, riordino del sistema di tesoreria unica e ristrutturazione del rendi-

⁵ Per efficienza si intende il rapporto tra valore delle risorse impiegate e valore dei risultati ottenuti, essa presuppone e comprende i parametri di produttività, e di economicità; per efficacia gestionale (o manageriale o operativa) il rapporto tra obiettivi programmati e assegnati al management e obiettivi realizzati; per efficacia sociale o globale il rapporto tra obiettivi raggiunti e benefici sociali attesi, esprime in altri termini l'efficacia nel conseguimento degli obiettivi sociali di cui si fa carico l'istituzione nel suo complesso.

Alla distinzione tra i due livelli di obiettivi e di efficacia (manageriali e sociali), corrisponde una differenziazione negli strumenti di valutazione. Per valutare l'*efficacia manageriale*, cioè l'efficacia nel conseguimento degli obiettivi operativi, normalmente assegnati alla dirigenza dall'organo di governo politico, la valutazione:

- si orienta prevalentemente alle attività svolte internamente all'istituto;
- ha un arco temporale di riferimento breve,
- si concentra su misurazioni e correlazioni di input, output e, molto spesso, includono anche riferimenti ad alcune dimensioni di "qualità" nella fasi di produzione e consumo dei servizi.

L'*efficacia sociale*:

- deve necessariamente spingersi oltre i "confini" dell'organizzazione che produce il programma;
- ha un arco temporale di riferimento adeguato e, spesso, medio-lungo;
- impone di valutare fenomeni difficilmente riducibili in termini puramente quantitativi e che non sempre ricadono direttamente nella sfera d'influenza dell'istituto.

⁶ Cfr. RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO (2004), *Manuale dei principi e delle regole contabili del sistema di contabilità economica per le Amministrazioni Pubbliche*.

conto generale dello Stato” al titolo III “Contabilità analitica per centri di costo” stabilisce che, al fine di consentire la valutazione economica dei servizi e delle attività prodotti, le pubbliche amministrazioni adottino un sistema di contabilità economica fondato su rilevazioni analitiche per centri di costo. Gli elementi del sistema pubblico di contabilità economica per centri di costo sono: il piano dei conti, i centri di costo e i servizi erogati. Il piano dei conti, definito in una tabella allegata al decreto legislativo, costituisce lo strumento per la rilevazione economica dei costi necessario al controllo di gestione. I centri di costo sono individuati in coerenza con il sistema dei centri di responsabilità dell'amministrazione, ne rilevano i risultati economici e ne seguono l'evoluzione, anche in relazione ai provvedimenti di riorganizzazione. I servizi esprimono le funzioni elementari, finali e strumentali, cui danno luogo i diversi centri di costo per il raggiungimento degli scopi dell'amministrazione.

Prima di illustrare il modello proposto, è necessario analizzare il processo produttivo dell'azienda museale e della Soprintendenza per il Patrimonio Storico Artistico e Etnoantropologico della Calabria da cui la Galleria dipende. Questa può essere intesa come un centro di costo della Soprintendenza poiché rappresenta una delle attività da essa svolte ed è intimamente connessa ad altri suoi ambiti gestionali.

2. Le attività e il processo produttivo dei musei

Le attività principali che si svolgono in un museo si possono ricondurre a due categorie:

- *l'attività istituzionale* (conservativa e di tutela) comprende la corretta conservazione del patrimonio culturale, il suo restauro, l'incremento e l'inalienabilità delle collezioni, l'adozione di un adeguato sistema di registrazione, catalogazione e documentazione dei beni museali, l'attività di studio e ricerca ed infine un efficace sistema di protezione e sicurezza;
- *l'attività di diffusione e promozione della cultura* si esplica attraverso l'esposizione delle collezioni, permanenti e temporanee, i rapporti con il territorio e con il pubblico, le azioni di marketing e di comunicazione, gli studi e ricerche, la selezione e formazione del personale⁷.

Le attività istituzionali e quelle promozionali rappresentano le attività tipiche di un museo. A loro supporto ne vengono realizzate altre che si possono

⁷ SANESI I. (2002), *La gestione del museo*, in AA.VV., “L'economia del museo. Gestione Controllo Fiscalità”, Egea, Milano, pag. 23 e seg.

definire ausiliarie, quali le attività di fund raising, quelle di amministrazione e quelle tecniche⁸.

Si possono far rientrare fra le attività amministrative:

- la contabilità e finanza;
- l'organizzazione e gestione delle risorse umane;
- l'approvvigionamento;
- gli affari legali;

e fra le attività tecniche:

- la gestione tecnica della struttura e delle risorse strumentali;
- il presidio diurno della struttura;
- la vigilanza notturna;
- la sicurezza;
- la pulizia;
- le manutenzioni.

Tali attività vengono realizzate attraverso lo svolgimento di un "processo produttivo" che nell'azienda museale si svolge in quattro fasi fondamentali⁹:

- A) *Ricerca, recupero e accettazione delle opere presenti sul territorio;*
- B) *Trattamento e conservazione delle raccolte;*
- C) *Valorizzazione delle raccolte;*
- D) *Fruibilità del servizio da parte del pubblico.*

La prima fase comprende le operazioni di acquisto di opere, il loro recupero, che può comportare azioni di restauro, ed ancora la loro accettazione o in deposito temporaneo o per donazione. Queste operazioni comportano un'analisi del mercato delle forniture di opere, perizie sulle stesse, ricerche sulla loro provenienza nonché verifica della disponibilità economica e della possibilità di finanziamento.

La fase successiva di trattamento e conservazione delle raccolte include operazioni sia di immediata esecuzione, come l'inventariazione, sia di più complessa effettuazione, come la catalogazione che è strettamente correlata agli esiti di iniziative di studio e di ricerca scientifica; inoltre, comprende operazioni di natura tecnica quali l'eventuale restauro e i trattamenti per il mantenimento.

La valorizzazione delle raccolte si traduce in azioni tese a divulgare l'esistenza e la storicità delle opere. Tipicamente questa fase si concretizza nelle esposizioni, nei diversi servizi didattici che vengono realizzati nei musei soprattutto in collaborazione con le scuole, nelle visite guidate, e in altri servizi offerti sempre nello spazio del museo, quali biblioteche, archivi storici artistici,

⁸ ONESTI T., ROMANO M. (2004), *L'azienda museo: informativa di bilancio e reporting del valore*, op. cit., pag.177

⁹ PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda*, Il Sole24Ore, Milano, pag. 24.

videoteche, fototeche, aule didattiche. Naturalmente, il livello culturale di queste attività è strettamente correlato ai risultati conseguiti in sede di studio e ricerca.

La fase della fruibilità del servizio da parte del pubblico riunisce azioni di *front office* e di *back office*. Infatti, contribuiscono all'erogazione del servizio operazioni quali le informazioni e i consigli dei custodi e reperibili in biglietteria, l'accoglienza esterna ed interna al museo, la consegna di depliant esplicativi, l'acquisto di oggettistica, cataloghi, libri, foto, video, ecc., servizi di ristoro, servizi di prenotazione treni, aerei, taxi, alberghi, ecc.

Per svolgere il processo produttivo il museo si deve avvalere dei seguenti fattori produttivi:

- le opere, che costituiscono ai sensi della normativa vigente beni del patrimonio culturale;
- gli spazi fisici destinati alle attività tipiche e di supporto (sale mostre, sale convegni e conferenze, biblioteche, sale video, uffici amministrativi, aree comuni), sostanzialmente beni immobili. Lo spazio museale è il luogo di realizzazione del processo produttivo (dove si svolgono le attività sia di *front office* che di *back office*); è esso stesso, in molti casi, un bene culturale, e costituisce un vincolo alla produzione; è uno spazio da restaurare e mantenere e che, insieme ad altre variabili è l'ambiente di erogazione dei servizi;
- impianti, attrezzature, mobili, automezzi, ovvero beni mobili;
- le risorse umane con varie competenze e qualifiche;
- materiale scientifico di supporto all'attività di studio e ricerca;
- materiali di consumo;
- prestazioni di servizi che comprendono svariate tipologie: pulizia, utenze (telefono, acqua, energia elettrica), manutenzione, consulenze (ad es. per le attività di restauro), assicurazioni.

3. Le attività e il processo produttivo della Galleria Nazionale di Palazzo Arnone

La Galleria Nazionale di Palazzo Arnone, da un punto di vista organizzativo, appartiene alla struttura della Soprintendenza per il Patrimonio Storico Artistico e Etnoantropologico della Calabria, che ha sede nel Palazzo Arnone a Cosenza, e rappresenta una delle macroattività della Soprintendenza¹⁰.

¹⁰ In relazione all'applicazione della l. n. 94/97 e del d.lgs. n. 279/97 il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali ha predisposto per tutte le strutture, centrali e periferiche, un modello di rileva-

L'analisi delle macroattività della Soprintendenza rappresenta il punto di partenza nella definizione del modello proposto di contabilità analitica. Queste corrispondono ad aree di operazioni omogenee, coerenti e finalizzate ad obiettivi istituzionali della struttura. Le macroattività della Soprintendenza¹¹ sono:

1. **Catalogazione e tutela** del patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico della Calabria;
2. **Conservazione** del patrimonio;
3. **Valorizzazione e promozione** del patrimonio;
4. **Gestione dei musei e delle Gallerie d'Arte;**
5. **Gestione servizi educativi.**

Inoltre, è necessario precisare che queste macroattività sono svolte per soddisfare due finalità istituzionali della Soprintendenza:

- la conservazione e la tutela del patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico sul territorio;
- la promozione di tale patrimonio attraverso le attività museali.

Ognuna delle macroattività si compone di microattività, illustrate nella Tavola 1¹².

Si possono inoltre individuare i seguenti output che corrispondono ai servizi erogati.

CATALOGAZIONE E TUTELA:

1. Operazioni di acquisizione di opere;
2. Inventariazione delle opere;
3. Compilazione delle schede catalogo;
4. Autorizzazioni all'esportazione;
5. Ispezioni e i controlli.

CONSERVAZIONE:

1. Interventi di restauro del patrimonio storico artistico;
2. Interventi di manutenzione del patrimonio storico artistico.

zione dei costi con una duplice finalità, per il controllo di gestione e per la preparazione delle schede di budgeting funzionali ai trasferimenti e alle assegnazioni annuali. Tale modello, realizzato da una società di consulenza, non è stato pubblicato, e costituisce materiale riservato ad uso esclusivo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali.

¹¹ <http://www.arti.beniculturali.it/attivita/>

¹² L'individuazione delle macroattività della Soprintendenza e la successiva scomposizione in microattività sono il risultato congiunto dello studio delle normative di settore e delle informazioni pubblicate sul sito web del Ministero dei Beni e delle Attività culturali, e dei colloqui con i responsabili della Galleria Nazionale di Cosenza

VALORIZZAZIONE/PROMOZIONE

1. Pubblicazioni su mostre e attività istituzionali svolte;
2. Iniziative culturali e accordi con istituzioni italiane e estere.

GESTIONE MUSEI E GALLERIE D'ARTE

1. Mostre permanenti;
2. Mostre temporanee.

GESTIONE SERVIZI EDUCATIVI

1. Percorsi didattici guidati.

Occorre precisare che la macroattività "Gestione musei e gallerie d'arte" interessa due sedi:

- La Galleria Nazionale di Cosenza- Palazzo Arnone;
- Il Museo Statale di Mileto.

Tav. 1 - Schema delle microattività per singola macroattività

MACROATTIVITÀ		MICROATTIVITÀ		
CATALOGAZIONE E TUTELA	Acquisizione di opere	Catalogazione del patrimonio	Attività Auto- rizzativa	Attività di vigilanza e controllo
CONSERVAZIONE	Attività di restauro	Attività di manutenzione del patrimonio		
VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE	Iniziative editoriali	Attività di promozione del patrimonio culturale		
GESTIONE DEI MUSEI E DELLE GALLERIE D'ARTE	Attività legate alla struttura	Gestione dei servizi resi al pubblico		
GESTIONE SERVI- ZI EDUCATIVI	Attività legate a progetti e laboratori didattici			

4. Il modello di contabilità analitica per centri di costo per la Galleria Nazionale di Palazzo Arnone

Il modello di contabilità analitica presentato si propone di determinare il costo pieno dei prodotti/servizi del museo “Galleria Nazionale di Cosenza- Palazzo Arnone” con riferimento ai centri di costo.

Con il calcolo del costo pieno (Full Costing o Absorption Costing) vengono imputati al prodotto tutti i costi, indipendentemente che siano classificati come speciali o comuni, fissi o variabili. Non si cerca quindi una relazione oggettiva tra la risorsa utilizzata e l’oggetto di calcolo, ma si vuole giungere ad una configurazione di costo che comprenda tutti i costi sostenuti.

Nell’ambito di tale metodologia, inoltre, è possibile ricorrere a differenti criteri per l’imputazione del costo dei fattori produttivi non direttamente attribuibili all’oggetto di calcolo: si possono infatti imputare i costi comuni direttamente all’oggetto di costo, attuando il “calcolo del costo pieno su base unica aziendale”; oppure si possono allocare i costi comuni prima sui centri di costo e poi da questi agli oggetti di calcolo finali, mediante il ricorso a basi di allocazione differenti, attuando il “calcolo del costo pieno su basi multiple aziendali”¹³. Nel nostro caso si utilizzerà il criterio del costo pieno su basi multiple.

Come è noto, gli elementi del sistema di contabilità analitica dei costi sono:

- il Piano dei conti;
- il Piano dei centri di costo;
- i Servizi erogati.

Il Piano dei conti è un elenco di costi classificati per natura e articolati in tre livelli di dettaglio. Quello proposto nell’ambito del modello di contabilità analitica della Galleria contiene l’indicazione dei costi di esercizio relativi alle attività della Soprintendenza.

La definizione del Piano dei centri di costo ha rappresentato, nella progettazione del sistema, uno dei momenti più delicati. Infatti, l’approccio tradizionale dell’analisi per centri di costo, che vede coincidere i centri di costo con unità o reparti organizzativi, non poteva essere seguito per la Soprintendenza, in quanto non esistono, nel caso di specie, unità organizzative alle quali è possibile ricondurre le attività o specifici output. Pertanto si è ritenuto opportuno individuare delle aree di attività rilevanti da un punto di vista strategico (da noi definite macroattività) che nel modello sono centri di costo produttivi della Soprintendenza¹⁴. I centri produttivi della struttura rappresentano centri di prestazioni

¹³ BUBBIO A. (1994), *Analisi dei costi e gestione d’impresa*, Guerini & Associati, Milano, pagg. 95-96.

¹⁴ Secondo la classificazione di Brusa si tratta per lo più di centri di costo discrezionali (o centri

finali che contribuiscono direttamente alle finalità istituzionali della Soprintendenza.

Poiché i centri di costo individuati nel modello sono costituiti da attività, piuttosto che da unità organizzative, l'allocazione dei costi non avviene sulla base di una logica di tipo organizzativo, ma piuttosto sulla base di una logica fondata sui processi. Fa eccezione il centro di costo funzionale, denominato centro di costi comuni, che assorbe gli oneri che non è possibile o conveniente localizzare nei centri produttivi.

Dopo la progettazione del piano dei centri di costo, si è proceduto con la localizzazione dei costi dei fattori produttivi nei diversi centri di costo; si ribaltano i costi dei centri funzionali sui centri produttivi; quindi si imputano i prodotti/servizi i costi dei centri produttivi e, eventualmente, degli altri centri non ribaltati.

I servizi erogati esprimono le funzioni elementari, finali e strumentali, cui danno luogo i diversi centri di costo per il raggiungimento degli scopi dell'amministrazione.

Il processo è rappresentato graficamente nella Tavola 2.

5. Le fasi del modello di contabilità analitica

L'implementazione del modello per la Galleria Nazionale di Cosenza si sviluppa nelle seguenti fasi:

Fase 1: Redazione del Piano dei fattori produttivi ed individuazione dei criteri di attribuzione dei costi ai conti;

Fase 2: Redazione del Piano dei centri di costo;

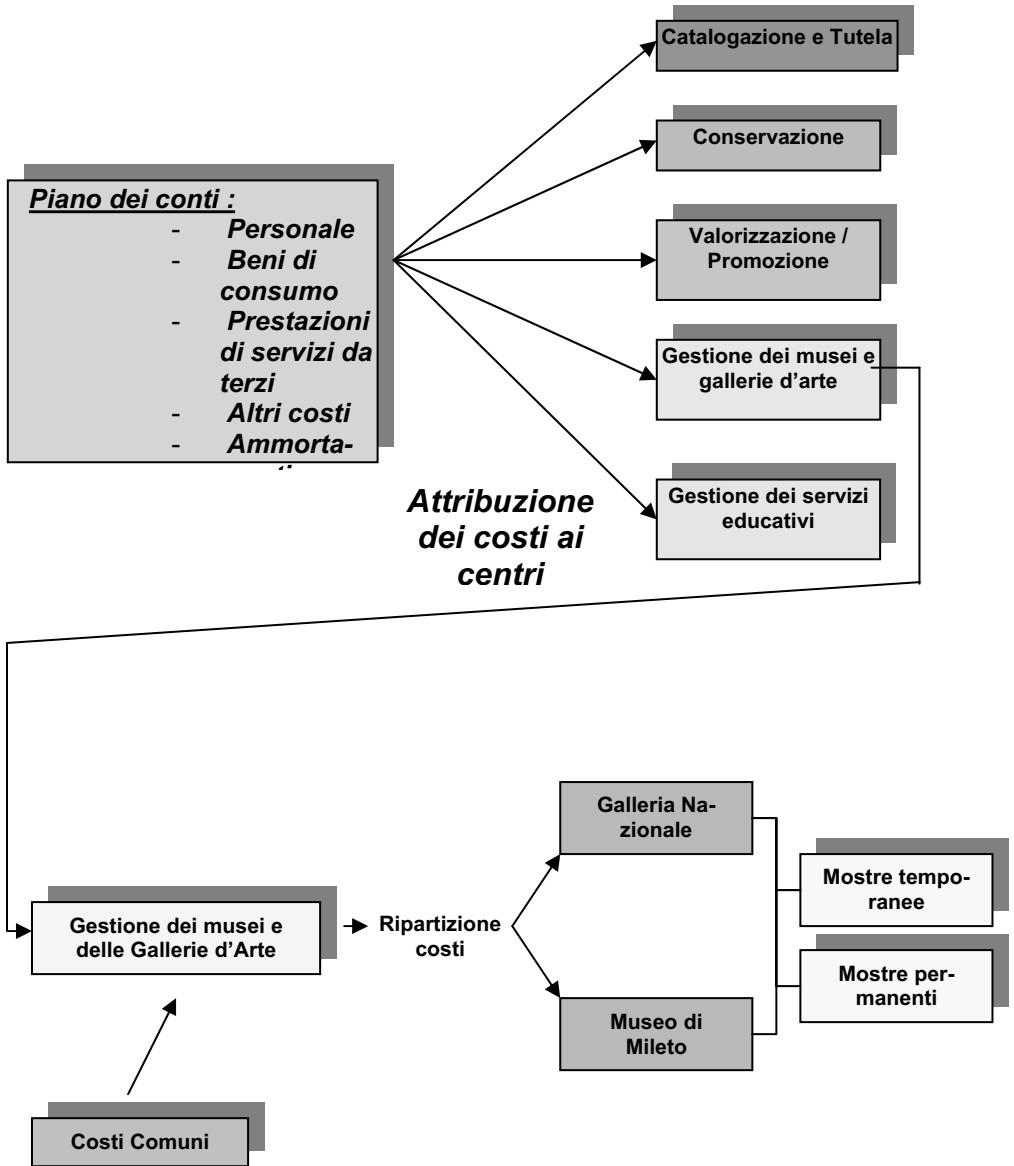
Fase 3: Localizzazione nei centri di costo dei costi sostenuti nel periodo di riferimento;

Fase 4: Attribuzione, per l'attività di Gestione dei Musei e Gallerie d'Arte, dei costi sostenuti da ciascun museo di competenza;

Fase 5: Ripartizione costi complessivi sostenuti per ciascun museo sui "servizi" del museo

di spesa) caratterizzati dalla massiccia presenza di costi non parametrici e perciò vincolati o di struttura, come tipicamente si riscontra nelle aziende pubbliche. Si veda in tal senso BRUSA L. (2000), Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè, Milano, pag.247., e S. POZZOLI (2004), *Il controllo direzionale negli enti locali*, Milano, F. Angeli, pag. 128.

Tav. 2 - Sistema di co.an per la Galleria Nazionale di Cosenza



Fase 1: Redazione del Piano dei fattori produttivi ed individuazione dei criteri di attribuzione dei costi ai conti

Il Piano dei fattori produttivi è stato strutturato sulla base del Piano dei conti del Sistema unico di contabilità economica delle pubbliche Amministrazioni di cui alla Tabella B del decreto 279/97 come modificato ed integrato secondo il Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze n.32381-04. Nella Tavola 3 se ne riporta uno stralcio

Per quanto concerne i criteri di attribuzione dei costi ai conti, si specificano quelli al primo e al secondo livello del Piano dei conti.

Tav. 3 - Stralcio del Piano dei conti gestionale delle P.A. per l'esercizio 2004

PIANO DEI CONTI		
I LIVELLO	II LIVELLO	III LIVELLO
Personale	Comparto / Qualifica	Competenze fisse Componenti di retribuzione connesse al risultato Altre indennità Straordinario Contributi ed oneri lavoro ordinario Contributi ed oneri lavoro straordinario
	Missioni italiane	Indennità di missione Spese di missione
	Missioni estere	Indennità di missione Spese di missione
	Altri costi del personale	Incarichi Gettoni di presenza Borse di studio e sussidi Buoni pasto Centri attività sociali, sportive e culturali Contributi per prestazioni sanitarie Contributi aggiuntivi Indennizzi Trasporti e traslochi Assicurazioni per il personale
PIANO DEI CONTI		
I LIVELLO	II LIVELLO	III LIVELLO
Beni di consumo	Carta, cancelleria e stampati	Carta Cancelleria Stampati e modelli

	Giornali e pubblicazioni	Giornali e riviste Pubblicazioni
	Materiali e accessori	Beni alimentari Vestiaro Equipaggiamento Carburanti, combustibili e lubrificanti Accessori per uffici, alloggi e mense Accessori per attività sportive e ricreative Strumenti tecnico-specialistici Materiale tecnico-specialistico Materiale informatico Medicinali, materiale sanitario e igienico
Acquisto di servizi e utilizzo di beni di terzi	Consulenza	Giuridico- amministrativa Tecnico-scientifica Informatica Interpretariato e traduzioni Esperti esterni Altre consulenze
	Assistenza	Psicologica, sociale e religiosa Medico-sanitaria
	Promozione	Pubblicità Organizzazione manifestazioni e convegni
	Formazione e addestramento	Formazione professionale generica Formazione professionale specialistica Addestramento personale
	Manutenzione ordinaria	Immobili Mobili, arredi e accessori Impianti e macchinari Mezzi di trasporto Hardware Software
	Locazioni, noleggi e leasing	Altri beni Impianti e macchinari Immobili Hardware Licenze Mezzi di trasporto
	Utenze e canoni	Altri beni Telefonia Reti di trasmissione Energia elettrica Acqua Gas Altri canoni

PIANO DEI CONTI

I LIVELLO	II LIVELLO	III LIVELLO
Acquisto di servizi e utilizzo di beni di terzi	Servizi di ristorazione	Personale militare Personale civile

Servizi ausiliari	Sorveglianza e custodia Pulizia e lavanderia Stampa e rilegatura Trasporti, traslochi e facchinaggio Prestazioni artigianali Addestramento animali Altri servizi ausiliari
Servizi finanziari	Commissioni per il collocamento di titoli ed azioni Servizi di tesoreria Altri Servizi finanziari
Assicurazioni	Assicurazioni su beni immobili Assicurazioni su beni mobili Altre assicurazioni

Personale

Il conto “Personale” si articola nelle seguenti sottovoci (II livello):

- Comparto / qualifica
- Missioni italiane
- Missioni estere
- Altri costi del personale

Modalità di calcolo del costo:

- Comparto / qualifica = Trattamento base + Retribuzione per lavoro accessorio

Ove:

Il trattamento base	Numero di ore lavorate x costo standard delle ore per qualifica
Retribuzione per lavoro accessorio	Numero di ore straordinarie lavorate x costo standard delle ore per qualifica

Il costo standard è individuato dall’Ufficio del Personale tenuto conto del trattamento base e delle ore di lavoro straordinario. Il costo standard è individuato per singola qualifica professionale.

La rilevazione delle ore effettive lavorate dal personale deve essere effettuata da ciascun ufficio, tenuto conto del tempo impiegato dal personale per le singole attività individuate. Ove tale attribuzione non sia possibile, le ore lavorate vanno imputate alla colonna “costi comuni”, ovvero costi che riguardano più attività e non attribuibili a ciascuna attività direttamente.

La rilevazione delle ore effettive impiegate dal personale per le singole attività è possibile tramite la compilazione di una scheda¹⁵ che riporta (Tav. 4):

- nelle righe il personale alle dipendenze dell’ufficio, distinto secondo le qualifiche;

¹⁵ Adattata da Circolare n. 33 del 13 luglio 2006, p. 14.

- nelle colonne le singole attività svolte ovvero Catalogazione e Tutela, Conservazione, Valorizzazione e promozione, Gestione dei musei e delle Gallerie d'Arte, Gestione servizi educativi.

Modalità di calcolo del costo:

- Missioni italiane ed estere = Costo della missione

Il costo delle missioni è dato dalle spese sostenute dal dipendente durante la missione più l'indennità di missione, che è commisurata al numero di ore della missione ed al tipo di spese sostenute durante la stessa, indipendentemente dal momento in cui sono impegnate o pagate le relative risorse finanziarie.

Le rilevazioni dei costi devono essere canalizzate, distinguendo tra "indennità di missione" e "spese di missione", tra le principali attività identificate e, ove questo non sia possibile, nella colonna "costi comuni".

- Altri costi del personale

Questa sottovoce è scomposta nelle seguenti poste contabili (III livello):

Incarichi

Gettoni di presenza

Borse di studio e sussidi

Buoni pasto

Centri attività sociali, sportive e culturali

Contributi per prestazioni sanitarie

Contributi aggiuntivi

Indennizzi

Trasporti e traslochi

Assicurazioni per il personale

Si deve effettuare una verifica dei documenti comprovanti il costo sostenuto (decreti, fatture, etc.) e controllare il periodo al quale l'acquisto si riferisce, al fine di rilevare la quota di competenza del periodo

Per visualizzare l'imputazione di questi costi ai vari centri è opportuno costruire una scheda analoga alla precedente (Tav. 5).

Beni di consumo

Il conto "Beni di consumo" si articola nelle seguenti sottovoci (II livello):

- Carta, cancelleria e stampati
- Giornali e pubblicazioni
- Materiali e accessori

La voce "Beni di consumo" riguarda i costi relativi ai beni in uso alle Amministrazioni, che esauriscono la loro vita utile nel momento stesso del consu-

mo o in un arco temporale molto limitato, così da non rientrare nelle categorie di quelli pluriennali.

Modalità di calcolo del costo:

Costo dei beni di consumo = Fatture di competenza del periodo

La rilevazione dei costi relativi ai beni di consumo di competenza del periodo oggetto del reporting presuppone:

- la raccolta delle fatture relative ai beni acquistati nel periodo di riferimento;
- la verifica dell'effettivo consumo dei beni nel periodo oggetto di consuntivazione (si rende necessario verificare le richieste pervenute e soddisfatte del materiale di consumo);
- il calcolo della quota di competenza del periodo di reporting;
- la verifica dell'esistenza di beni di competenza del periodo, per i quali non è pervenuta alcuna fattura alla data chiusura del reporting (c.d. "costi per fatture da ricevere").

A tale valore occorre aggiungere quello relativo alla variazione delle rimanenze (rimanenza finali meno rimanenze iniziali). La voce Rimanenze è destinata ad accogliere il valore residuo, alla fine ed all'inizio di ogni periodo contabile, di beni di consumo giacenti in magazzino, ossia non ancora messi a disposizione dell'utilizzatore finale. Le rimanenze dei Beni di consumo comprendono carta, cancelleria e stampati, materiali ed accessori.

Anche in questo caso è opportuno costruire una scheda in cui riportare le rilevazioni dei costi, canalizzate, come in precedenza, tra le principali attività identificate e, ove questo non sia possibile, nella colonna "costi comuni". Ad esempio se l'acquisto di un bene di consumo si riferisce ad una particolare attività della Soprintendenza (per l'allestimento di una mostra sono stati acquistati degli speciali pannelli espositivi) il costo del bene si può imputare direttamente e totalmente all'attività (nel caso esemplificato all'attività gestione dei musei e gallerie d'arte). Ed ancora, l'acquisto di un software per l'archiviazione delle opere verrà imputato all'attività catalogazione e tutela.

Acquisto di servizi e utilizzo di beni di terzi

Il conto "Acquisto di servizi e utilizzo di beni di terzi" si articola nelle seguenti sottovoci (II livello):

- Consulenza
- Assistenza
- Promozione
- Formazione e addestramento
- Manutenzione ordinaria
- Locazioni, noleggi e leasing

Tav. 5 - Scheda di calcolo del costo del personale per missioni e altri costi per centri di costo

DESCRIZIONE CONTO	COSTI						TOTALE
	CATALOGAZIONE E TUTELA	CONSERVAZIONE	VALORIZZAZIONE / PROMOZIONE	GESTIONE DEI MUSEI E GALLERIE D'ARTE	GESTIONE DEI SERVIZI EDUCATIVI	COSTI COMUNI	
Missioni italiane							
Indennità di missione							
Spese di missione							
TOTALE	-	-	-	-	-	-	-
Missioni estere							
Indennità di missione							
Spese di missione							
TOTALE	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi del personale							
Incarichi							
Gettoni di presenza							
Borse di studio e sussidi							
Buoni pasto							
Centri, attività sociali, sportive e culturali							
Contributi per prestazioni sanitarie							
Contributi aggiuntivi							
Indennizzi							
Trasporti e traslochi							
TOTALE	-	-	-	-	-	-	-

- Utenze e canoni
- Servizi di ristorazione
- Servizi ausiliari
- Servizi finanziari
- Assicurazioni

Modalità di calcolo del costo:

- Per consulenza e promozione = % dello stato di avanzamento dei lavori x costo del contratto

La percentuale di avanzamento effettiva dei lavori deve essere stimata dal Responsabile della stipula del contratto, date le fasi e i tempi previsti per la conclusione dello stesso.

Le rilevazioni dei costi devono essere imputate alle principali attività identificate e, ove questo non sia possibile, nella colonna “costi comuni”. Se la consulenza si riferisce ad una particolare attività della Soprintendenza (ad esempio per il restauro di un’opera d’arte è stata richiesta la consulenza un esperto) il costo si può attribuire direttamente e totalmente all’attività (nel caso esemplificato all’attività conservazione)

- Per assistenza, formazione, addestramento, noleggi, locazioni, leasing, utenze, canoni, servizi di ristorazione, servizi ausiliari = fatture.
In particolare: il costo di assistenza, di formazione e addestramento, di locazioni e leasing, se riferito ad una specifica attività, si imputa direttamente a questa; in caso contrario, sarà un costo comune (ad esempio il costo di un corso di formazione su particolari tecniche di restauro si imputerà all’attività conservazione, un corso di formazione su tecniche di archiviazione verrà imputato all’attività catalogazione e tutela, il noleggio di un automezzo per portare in visita delle scolaresche al museo può essere imputato all’attività gestione servizi educativi). Il costo dei servizi ausiliari relativo al costo per la pulizia può essere ripartito in base ai metri quadri, una volta individuati gli uffici in cui si svolgono le attività.
- Il costo delle utenze (telefonia fissa, telefonia mobile, reti di trasmissione) può essere ripartito in base al numero delle linee per ogni ufficio (individuati gli uffici in cui si svolgono le attività). Se, come è realmente ipotizzabile, in ogni ufficio si svolgono compiti e mansioni relativi a tutte o comunque a più di una macroattività, il costo delle utenze potrà confluire nel centro di costi comuni per poi essere ripartito¹⁶.
- Il costo dei canoni (energia elettrica, acqua, gas, altri canoni), e dei servizi ausiliari (sorveglianza e custodia, pulizia) possono essere ripartiti

¹⁶ Il criterio utilizzabile è quello degli anni persona.

per metri quadri se è possibile individuare gli spazi in cui si svolgono le attività (ad esempio per la gestione musei e gallerie d'arte sarà sufficiente misurare lo spazio espositivo); per gli uffici amministrativi, l'ufficio di vigilanza, gli uffici speciali del soprintendente e le aree comuni (ad es. l'ingresso) tali costi saranno imputati al centro di costi comuni, per poi essere ripartito come precisato riguardo al costo delle utenze.

- Per il costo di manutenzione ordinaria occorre distinguere gli interventi effettuati direttamente dal personale della soprintendenza rispetto a quelli esterni. Nel primo caso, si registrerà soltanto il costo del personale come sopra visto; nel secondo caso il valore della fattura verrà imputato all'attività specifica, se esiste una correlazione (ad esempio, un intervento sui terminali dell'ufficio documentazione potrà essere imputata direttamente all'attività conservazione).

Altri costi

Il conto "Altri costi" si articola nelle seguenti sottovoci (II livello):

- Per doveri assolti dai cittadini¹⁷;
- Amministrativi;
- Imposte;
- Tasse.

Modalità di calcolo del costo:

- si considera il valore riportato dai documenti contabili comprovanti il costo sostenuto (decreti, fatture, etc.) rettificato in base al periodo al quale il costo si riferisce, al fine di rilevare la quota di competenza del periodo;
- le rilevazioni dei costi devono essere canalizzate nella colonna "costi comuni".

Ammortamenti

Il conto "Ammortamenti" si articola nelle seguenti sottovoci (II livello):

- Immobilizzazioni immateriali;
- Immobilizzazioni materiali – beni immobili;
- Immobilizzazioni materiali beni mobili;
- Manutenzioni straordinarie.

¹⁷ In tale voce confluiscono ad esempio il costo della Collaborazione dei cittadini con le istituzioni, in cui possono rientrare i premi corrisposti per il ritrovamento di beni di particolare valore storico, archeologico e artistico.

Modalità di calcolo del costo

- ammortamento delle immobilizzazioni: Valore del bene x Aliquota d'ammortamento

Il valore del bene si ricava direttamente da quanto iscritto al libro cespiti, ed è comprensivo del prezzo di acquisto più l'IVA, oppure se è stato costruito in economia dal valore complessivo delle spese sostenute per la sua realizzazione, più le spese accessorie, rappresentate dalle spese notarili, di trasporto, di consegna, di collaudo, ecc., che vanno capitalizzate. Le aliquote di ammortamento sono pubblicate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze¹⁸.

Modalità di calcolo del costo

- ammortamento della manutenzione straordinaria: si procede come sopra, ovvero si applica l'aliquota relativa al cespite oggetto dell'intervento al costo della manutenzione, che si ricava dalle fatture relative alle manutenzioni straordinarie effettuate e iscritte nel libro cespiti.

E' evidente che non ha senso calcolare il costo di competenza economica dell'esercizio (quota di ammortamento) delle immobilizzazioni materiali rappresentate dalle collezioni o da altre opere d'arte, sia perché con il trascorrere del tempo il valore di tali beni aumenta, sia perché il Principio Contabile n. 16 dedicato alle "Immobilizzazioni Materiali" al paragrafo D.XI.7 dispone che non siano assoggettati ad ammortamento "i cespiti la cui utilità non si esaurisce". Trattasi inoltre di beni inalienabili, "fuori mercato". Tuttavia la valutazione del patrimonio culturale costituisce un aspetto di rilevante importanza, la cui ricaduta non è affatto trascurabile.

L'ammortamento deve invece calcolarsi per quegli impianti di struttura e di funzionamento che esplicano la loro attività nel tempo e che alla fine del loro ciclo vitale devono essere rinnovati.

Fase 2: Redazione del Piano dei centri di costo

Il Piano dei centri di costo è costituito da cinque centri di costo produttivi e da un centro di costo funzionale. I centri di costo produttivi sono costituiti dalle macro attività della Soprintendenza, il centro di costo funzionale è denominato centro di costi comuni, ed assorbe quei costi che non è possibile o conveniente localizzare nei centri produttivi.

¹⁸ MINISTERO DELLE FINANZE, Decreto del 31/12/1988 "Coefficienti di ammortamento del costo dei beni materiali strumentali impiegati nell'esercizio di attività commerciali, arti e professioni. (Pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 27 del 02/02/1989)"

Fase 3: Localizzazione nei centri di costo dei costi sostenuti nel periodo di riferimento

La localizzazione dei costi nei centri di costo produttivi deve avvenire sulla base del c.d. principio causale, e cioè in base alla correlazione tra fattore produttivo, che ha generato il costo, e la macroattività¹⁹. Laddove non è possibile individuare tale correlazione in modo certo o attendibile oppure non è conveniente effettuare l'imputazione, il costo andrà localizzato nel centro funzionale "Costi comuni". "Il Manuale dei principi e delle regole contabili della Ragioneria Generale dello Stato fornisce indicazioni sui parametri da utilizzare per effettuare i ribaltamenti dei costi indiretti di centro. Si tratta dei seguenti parametri:

Metri quadri

Sono il parametro che meglio esprime l'utilizzo delle risorse se esso è in funzione dello spazio occupato dalle strutture di un centro di costo. In particolare, i metri quadri si possono utilizzare per le seguenti voci del Piano dei conti (Tav. 6).

N° di utenze

Sono il parametro che meglio esprime l'utilizzo delle risorse quando questo è in funzione del numero di utenze assegnato ad un centro di costo. In particolare, il n. di utenze si può utilizzare per le voci riportate in Tav. 7.

Anni Persona

Rappresentano la quantità di risorse umane utilizzate, espresse nell'arco temporale di un anno – numero di persone impiegate e relativo tempo di impiego -, a qualsiasi titolo, presso il centro di costo. Gli anni persona sono il parametro che meglio esprime l'utilizzo delle risorse quando questo è in funzione della quantità di risorse umane utilizzate da un centro di costo e possono essere utilizzati per il ribaltamento dei costi comuni per tutte le rimanenti voci del Piano dei conti.

Fase 4: Attribuzione, per l'attività di Gestione dei Musei e Gallerie d'Arte, dei costi sostenuti da ciascun museo di competenza

Al termine della terza fase il centro di costo "Gestione dei musei e Gallerie d'arte" dovrebbe aver assorbito tutti i costi direttamente connessi a tale macro-

¹⁹ Esempi di imputazione dei costi secondo il principio causale sono riportati nella parte relativa alla Fase 2.

attività (Tav. 9). Occorre pertanto aggiungere la quota di costi comuni. Le basi da utilizzare sono state illustrate al punto precedente.

Tav. 6 - Voci di costi indiretti da imputare secondo il parametro dei metri quadri

I livello	II livello	III livello
Acquisto di servizi e utilizzo di beni di terzi	Manutenzione ordinaria	Immobili Mobili arredi e accessori Impianti e macchinari
	Locazioni, noleggi e leasing	Impianti e macchinari Immobili
	Utenze e canoni	Energia elettrica Acqua Gas
	Servizi ausiliari	Sorveglianza e custodia Pulizia e lavanderia
Altri costi	Tasse	Tassa sui rifiuti Tassa per passi carrabili
Ammortamenti	Immobilizzazioni materiali – beni immobili	Fabbricati civili ad uso abitativo, commerciale e governativo Fabbricati industriali e costruzioni leggere
	Immobilizzazioni materiali – beni mobili	Macchinari per ufficio Mobili e arredi per ufficio Mobili e arredi per alloggi e pertinenze Mobili e arredi per locali ad uso specifico

Tav. 7 - Voci di costi indiretti da imputare secondo il parametro del numero di utenze

I livello	II livello	III livello
Acquisto di servizi e utilizzo di beni di terzi	Utenze e canoni	Telefonia fissa Telefonia mobile Reti di trasmissione

Dopo aver ribaltato i costi comuni sul centro “Gestione dei musei e Gallerie d’arte” si può procedere alla costruzione del reporting per ciascuno dei due mu-

sei afferenti la Soprintendenza (Tav. 10). La ripartizione dei costi complessivi del centro "Gestione dei musei e Gallerie d'arte" sui due musei, la Galleria Nazionale di Palazzo Arnone e il Museo Statale di Mileto, deve essere effettuata per ogni voce del piano dei conti, secondo il principio causale.

Inoltre, poiché le finalità istituzionali della Soprintendenza, come visto sopra, sono la tutela e conservazione del patrimonio sul territorio e la promozione di tale patrimonio attraverso le attività museali, bisogna aggiungere per la rilevazione dei costi di ciascuno dei due musei:

- una quota dei costi del personale per le attività svolte dalla Soprintendenza per i musei;
- una quota relativa degli altri costi per attività svolte dalla Soprintendenza per i musei.

In sostanza, questo ulteriore ribaltamento di costi, da realizzare sulla base dei volumi di attività erogati per il territorio e per i musei (Tav.8), si spiega alla luce del fatto che le macroattività della Soprintendenza (catalogazione e tutela, conservazione, valorizzazione e promozione, gestione musei e gallerie d'arte, gestione servizi educativi) sono funzionali alla realizzazione della sua mission ed in parte concorrono al conseguimento delle finalità istituzionali dei due musei direttamente controllati.

Tav. n. 8: Percentuale di attività per finalità istituzionali della Soprintendenza

	Catalogazione e Tutela	Conservazione	Valorizzazione / Promozione	Gestione dei servizi educativi	Gestione dei Musei e delle Gallerie d'arte	
					Palazzo Arnone	Museo Statale
% Attività rivolta al Territorio						
% Attività rivolta ai Musei						
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	

Fase 5: Ripartizione costi complessivi sostenuti per ciascun museo sui "servizi" del museo

A questo punto si può procedere alla fase conclusiva, cioè alla ripartizione dei costi del museo fra le attività espletate, ovvero mostre permanenti e temporanee.

Questa imputazione deve essere effettuata secondo il principio causale: per l'attribuzione del costo del personale può essere utilizzato il criterio degli anni persona; per i beni di consumo si può stabilire il nesso di causalità rispetto al servizio attraverso le fatture di acquisto; per i servizi il numero delle utenze o i metri quadri, secondo la tipologia di servizio.

Tav. 9 - Scheda di calcolo riassuntiva dei costi per centri di costo

CONTI	CATALOGAZIONE E TUTELA	CONSERVAZIONE	VALORIZZAZIONE / PROMOZIONE	GESTIONE DEI MUSEI E GALLERIE D'ARTE	GESTIONE DEI SERVIZI EDUCATIVI	COSTI COMUNI	TOTALE
PERSONALE							
Comparto / Qualifica							
Trattamento base							
Retribuzione lavoro straordinario							
Missioni Italiane							
Missioni Estere							
Altri costi del personale							
TOTALE PERSONALE							
BENI DI CONSUMO							
Carta, cancelleria e stampati							
Giornali e pubblicazioni							
Materiali e accessori							
TOTALE BENI DI CONSUMO							
PRESTAZIONI DI SERVIZI DA TERZI							
Consulenza							
Assistenza							
Promozione							
Formazione e addestramento							
Manutenzione ordinaria							
Noleggi, Locazioni e Leasing							
Utenze e canoni							
Servizi ristorazione							
Servizi ausiliari							
TOTALE PRESTAZIONI DI SERVIZI DA TERZI							
ALTRI COSTI							
Per doveri assolti dai cittadini							
Amministrativi							
Straordinari							
Esborso da contenzioso							
Imposte							
Tasse							
TOTALE ALTRI COSTI							
AMMORTAMENTI							
Immobilizzazioni immateriali							
Immobilizzazioni materiali- Beni immobili							
Immobilizzazioni materiali- Beni mobili							
Manutenzione straordinaria							
TOTALE AMMORTAMENTI							
TOTALE PER ATTIVITA'							

Per i costi comuni la base di ripartizione più valida rimane, a parere di chi scrive, quella che utilizza gli anni persona. Infatti nelle pubbliche amministrazioni la voce di costo più importante, sia in termini quantitativi che qualitativi, rimane quella del lavoro. Pertanto allocare i costi indiretti sulla base del tempo

dedicato dal personale alle attività o ai servizi appare essere un criterio valido in un simile contesto.

Tav. 10 - Scheda di calcolo riassuntiva dei costi per museo

CONTI	PALAZZO ARNONE	MUSEO STATALE	TOTALE
PERSONALE			
Comparto / Qualifica	-	-	-
Trattamento base	-	-	-
Retribuzione lavoro straordinario	-	-	-
Missioni Italiane	-	-	-
Missioni Estere	-	-	-
Altri costi del personale	-	-	-
TOTALE PERSONALE	-	-	-
BENI DI CONSUMO			
Carta, cancelleria e stampati	-	-	-
Giornali e pubblicazioni	-	-	-
Materiali e accessori	-	-	-
TOTALE BENI DI CONSUMO	-	-	-
PRESTAZIONI DI SERVIZI DA TERZI			
Consulenza	-	-	-
Assistenza	-	-	-
Promozione	-	-	-
Formazione e addestramento	-	-	-
Manutenzione ordinaria	-	-	-
Noleggi, Locazioni e Leasing	-	-	-
Utenze e canoni	-	-	-
Servizi ristorazione	-	-	-
Servizi ausiliari	-	-	-
TOTALE PRESTAZIONI DI SERVIZI DA TERZI	-	-	-
ALTRI COSTI			
Per doveri assolti dai cittadini	-	-	-
Amministrativi	-	-	-
Straordinari	-	-	-
Esborso da contenzioso	-	-	-
Imposte	-	-	-
Tasse	-	-	-
TOTALE ALTRI COSTI	-	-	-
AMMORTAMENTI			
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-
Immobilizzazioni materiali- Beni immobili	-	-	-
Immobilizzazioni materiali- Beni mobili	-	-	-
Manutenzione straordinaria	-	-	-
TOTALE AMMORTAMENTI			
TOTALE			

6. I presupposti per l'implementazione di un sistema di contabilità analitica

Per poter implementare con successo un sistema di co.an in un qualsivoglia istituto di natura pubblica sono necessari alcuni elementi:

- una riforma dell'assetto istituzionale dell'azienda, riforma che si traduce nella introduzione di nuovi organi con specifiche responsabilità; nel caso di specie è necessario, a parere di chi scrive, prevedere una direzione amministrativa e delle professionalità nonché competenze specifiche²⁰ nell'ambito della struttura organizzativa, sulla base del modello sperimentato per primo dalla Soprintendenza di Pompei e disciplinato dalla l. 352/97, relativo alle soprintendenze speciali, che sono destinate di una normativa che consente loro maggiori ambiti di autonomia;
- la previsione di una unità di personale (il controller) dedicata totalmente all'implementazione e alla gestione del modello;
- una dimensione culturale e motivazionale favorevole ad un corretto utilizzo del modello.

L'adozione di un modello di contabilità analitica, da parte di un istituto quale un museo, deve essere finalizzata ad orientare le decisioni aziendali secondo criteri di convenienza economica, assicurando che le risorse siano impiegate in maniera efficiente ed efficace. In termini pratici tutto ciò si traduce nell'opportunità di istituire centri di costo idonei a rappresentare le attività dell'ente sotto il profilo funzionale e non meramente amministrativo. L'istituzione dei centri di costo deve peraltro essere propedeutica all'introduzione di una visione per processi all'interno dell'organizzazione dell'istituto. In tal senso i destinatari delle informazioni che produce il sistema di co.an. sono il Soprintendente e il Direttore del Museo.

Il monitoraggio dei costi di gestione serve sia nella fase di programmazione che in quella di controllo gestionale. Il concetto di costo e l'analisi che esso richiama diventano importanti se letti non soltanto nell'ottica della loro riduzione e in quella del controllo degli standard definiti, quanto nell'ottica di una loro più razionale gestione. In questo senso l'informazione di costo viene ad assumere un ruolo di rilievo come induttore di comportamento e come strumento per l'introduzione della logica del miglioramento continuo nelle organizzazioni museali²¹.

²⁰ Ci si riferisce sia alle competenze di base che a quelle tecnico professionali. Sono competenze di base quelle che si acquisiscono tramite un periodo di formazione scolastica/universitaria (nel caso di specie in discipline economico-aziendali), la conoscenza di una lingua straniera, l'uso di strumentazioni informatiche; sono competenze tecnico professionali le tecniche operative di una certa attività professionale, le specifiche *skill* richieste in una posizione lavorativa.

²¹ PITZALIS A. (2001), *Le nuove prospettive economico-aziendali nell'evoluzione del bilancio*

Riferimenti bibliografici

- ANSELMINI L., CAPOCCHI A., LAZZINI S. (2004), *Significative esperienze museali nella Toscana occidentale: innovazioni tecnologiche e manageriali*, in Sibilio Parri B. (a cura di), "Definire la missione e le strategie del museo", FrancoAngeli, Milano.
- BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda*, Etas, Milano.
- BRUSA L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- BUBBIO A. (1994), *Analisi dei costi e gestione d'impresa*, Guerini & Associati, Milano.
- CATALFO P.L., MOLINA S. (2004), *La cultura dell'accountability nei musei: misurare le performances per comunicare il valore*, in B. Sibilio Parri (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", FrancoAngeli, Milano.
- MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI (2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*.
- MORETTI A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- ONESTI T., ROMANO M. (2004), *L'azienda museo: informativa di bilancio e reporting del valore*, in B. Sibilio Parri (a cura di), "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo", FrancoAngeli, Milano.
- PITZALIS A. (2001), *Le nuove prospettive economico-aziendali nell'evoluzione del bilancio dello Stato*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale" – maggio-giugno.
- POZZOLI S. (2002), *Il controllo direzionale negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.
- PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda*, Il Sole24Ore, Milano.
- RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO, *Manuale dei principi e delle regole contabili del sistema di contabilità economica per le Amministrazioni Pubbliche*.
- SANESI I. (2002), *La gestione del museo*, in AA.VV., "L'economia del museo. Gestione Controllo Fiscalità", Egea, Milano.

BIBLIOGRAFIA RAGIONATA

- AA.VV. (1999), *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del Convegno AIDEA del 30-31 ottobre 1998, Clueb, Bologna.
- AA.VV. (2002), *L'economia del Museo. Gestione Controllo Fiscalità*, Egea, Milano.
- AMARI M. (2001), *I musei delle aziende*, FrancoAngeli, Milano.
- AMBROSE T., PAINE C. (1993), *Museum basic*, Icom Routledge, London and New York.
- AMERICAN ASSOCIATION FOR STATE AND LOCAL HISTORY (1992), *Statement of Professional Ethics*, disponibile sul sito www.aaslh.org/.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1992), *Excellence & Equity: Education and the Public Dimension of Museums*, AAM, Washington D.C.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1992), *Writing a Museum Code of Ethics*, AAM, Washington D.C.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1998), *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity (Includes sample documents)*, AAM, Washington D.C.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (2000), *Code of Ethics for Museums*, disponibile sul sito www.aam-us.org.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (2003), *Museum financial information*, AAM, Washington D.C.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (2006), *Accreditation resource kit*, AAM, Washington D.C.
- AMERICAN ZOO AND AQUARIUM ASSOCIATION (1994), *Code of Professional Ethics*, disponibile sul sito www.aza.org/.
- AMES P.J. (1988), *A challenge to modern museum management: Meshing mission and market*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 7, Issue 2.
- AMES P.J. (1990), *Breaking New Ground. Measuring Museums' Merits*, in "Museum Management and Curatorship", n. IX.
- ASSOCIATION OF ART MUSEUM DIRECTORS (1992), *Professional Practices in Art Museums*, disponibile sul sito www.aamd.org/.
- AYKAÇ A. (1989), *Éléments d'une analyse économique des musées*, in "Les Musées et le monde 'réel' ", Museum, 162/2.
- BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas libri, Milano.
- BAGDADLI S. (2001), *Le reti di musei*, Egea, Milano.

- BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1966), *Performing Arts: the economic dilemma*, Twentieth Century Fund, New York.
- BAYERISCHEN LANDESAMT FÜR DENKMALPFLEGE (2004), *Richtlinien zur Vergabe staatlicher Zuschüsse an nichtstaatliche Museen in Bayern*, München.
- BERNARDI B. (2000), *La valutazione della "performance" dei progetti culturali*, Quaderni della Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, n. 20.
- BINNI L., PINNA G. (1989), *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal '500 ad oggi*, Garzanti, Milano.
- BISES B. (2000), *Indicatori di "performance" delle istituzioni culturali e contributi statali*, in "Economia della cultura", n. 2.
- BOBBIO L. (1995), *Le politiche dei beni culturali in Europa*, Il Mulino, Bologna.
- BODO C. (1994), *I beni culturali - rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- BODO C., SPADA C. (a cura di) (2005) *Rapporto sull'economia della cultura in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- BOOTH B. (1998), *Understanding the information needs of visitors to museums*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 17, Issue 2.
- BOURDIEU P., DARBEL A. (1969), *L'amour de l'art. Les Musées d'Art européens et leur public*, Paris (trad. it. *L'amore dell'arte. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Rimini 1969).
- BOYD W.L. (1992), *Museum accountability: laws, rules, ethics, and accreditation*, in AAM, "Writing a museum code of ethics", disponibile sul sito www.aam-us.org.
- BOYLAN P. (2004), *Current trends in governance and management reform of public heritage institutions and organizations in Europe*, EIASM 2nd Workshop on Managing Cultural Organizations, "Management and Development of Cultural and Arts Organizations", Bologna, 13-14/12/2004.
- BRADBURNE J.M. (2001), *A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 19, Issue 1.
- BRYSON J.M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BRYSON J.M., ALSTON F.K. (1992), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- BUCK R.A., GILMORE J.A. (1997), *The New Museum Registration Methods*, AAM, Washington D.C.
- BUD R., CAVE M., HANNEY S. (1991), *Measuring a museum's output*, in "Museums Journal", n. 1.
- BURCAW G.E. (1997), *Introduction to museum Work*, Altamira Press, Boston.

- BYRNES W.J. (1999), *Management and the arts*, Focal Press, Boston.
- CALDWELL N. (2002), (*Rethinking*) *the measurement of service quality in museums and galleries*, in "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector marketing", n. 2.
- CAMMELLI M. (a cura di) (2004), *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, Il Mulino, Bologna.
- CANDELA G., SCORCU A.E. (2004), *Economia delle Arti*, Zanichelli, Bologna.
- CAPLIN L. (1998), *The business of art*, Prentice Hall Press, New Jersey.
- CARBONE P. (2002), *La nuova legge francese sui musei*, disponibile sul sito www.cahiers.org.
- CASSEDY O'DONNELL S. (1996), *AAM Accreditation - Celebrating 25 years*, in "Museum News", May-June.
- CHATELAIN-PONROY S. (2001), *Management Control and Museums*, in "International Journal of Arts Management", vol. 4, n. 1.
- CHAUMIER S. (1999), *Les méthodes de l'évaluation muséale. Quelques repères au sujet des formes et des techniques*, in "La Lettre de l'OCIM", n°65.
- CHIRIELEISON C. (1999), *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, in "Studi e note di economia", n. 1.
- CHIRIELEISON C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè, Milano.
- CLARK C. (1982), *Open questions in Museum Accounting*, in "Curator", n. 1.
- CLARKE R. (1991), *Government Policy and Art Museums in the United Kingdom*, in Feldstein, "Economics of art Museums", University of Chicago Press, Chicago.
- CORTE DEI CONTI - SEZIONE DELLE AUTONOMIE (2005), *Relazione sul controllo musei degli enti locali*, deliberazione n. 8/aut/2005.
- D'ADDINO SERRAVALLE P. (1995), *Tutela del patrimonio culturale ed ambientale*, in Genovese, "La politica dei beni culturali", Torino, Edizioni Scientifiche Italiane.
- D'ARIES C. (1997), *Gestire la contabilità nell'azienda-museo*, in "Azienditalia", n. 9.
- DE BENEDICTIS C. (1998), *Per la storia del collezionismo italiano*, Ponte alle Grazie, Milano.
- DEAN D. (2001), *Museum Exhibition. Theory and Practice*, Museums Association (3rd), London-New York.
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS) (1999), *Efficiency and Effectiveness of Government-sponsored Museums and Galleries*, Consolidated Report, London, september.
- DI MAGGIO P. (1996), *Are art-museum visitors different from other people? The relationship between attendance and social and political attitudes in the United States*, in "Poetics", 24.

- DI MAIO A. (1999) *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori, Napoli.
- DIAMOND J. (1996), *Practical evaluation guide - tools for museums and other informal educational settings*, Altamira Press, Boston.
- DUBINI P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etaslibri, Milano.
- DUFRESNE-TASSE C. (1996), *Réexaminer l'apprentissage du visiteur pour améliorer sa relation avec l'object museal*, in "Cahiers d'Etude du Comité pour l'éducation et l'action culturelle CECA-ICOM", Paris.
- EDSON G., DEAN D. (1996), *The handbook for museums*, Routledge, London.
- EDWARD P.A. (1979), *Museums in Motion: an introduction to the History and Functions of Museums*, Nashville.
- FAGNANI A. (2003), *Communication and Fundraising in the Museum Sector*, in Atti del convegno "Information, markets and firms" - Cattolica il 3-4 luglio 2003.
- FEDERCULTURE (2002), *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*, Touring Club Italiano, Milano.
- FEDERCULTURE (2004), *Politiche, strategie e strumenti per la cultura*, Allemandi, Torino.
- FOÀ S. (2001), *La gestione dei beni culturali*, Giappichelli, Torino.
- FONDAZIONE FITZCARRALDO (2004), *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*, Ricerca promossa e finanziata dalla Direzione Generale Cultura, Identità e Autonomia della Regione Lombardia, marzo.
- FREY B., MEIER S. (2003), *The economics of Museums*, working paper n. 149, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- FUORTES C. (1998), *La finanza del museo tra stato e mercato: casi di studio internazionali*, in "Economia della cultura", n. 2.
- FUORTES C. (1998), *L'offerta museale tra pubblico e privato. Limiti e opportunità di interazione economica e finanziaria*, in Ministero per i beni e le attività culturali - Ufficio Studi, "Atti del corso per Direttori di musei statali", Roma.
- GALIZZI KROEGEL A. (2001), *Il problema degli standard museali in Germania*, in "Gestione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali", Federculture, Roma.
- GENOWAYS H.H., IRELAND L.M. (2003), *Museum administration - an introduction*, Altamira Press, Oxford.
- GIARGIA G. (1998), *Al museo serve una mission*, in "L'impresa", n. 4.
- GILHESPY I. (1999), *Measuring the performance of cultural organizations: a model*, in "International Journal of Arts Management", vol. 2, n. 1.
- GILHESPY I. (2001), *The evaluation of social objectives in cultural organizations*, in "International Journal of Arts Management", vol. 4, n. 1.

- GILMORE A., RENTSCHLER R. (2002), *Changes in museum management - A custodial or marketing emphasis?*, in "Journal of Management Development", n. 10.
- GRANDINETTI R., MORETTI A. (2004), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- GRIFFIN D., ABRAHAM M. (2000), *The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 18, Issue 4.
- GUERZONI G. (1998), *L'arte e la cultura*, in Costa G., Nacamulli R., "Manuale di organizzazione aziendale - vol. 4 Le tipologie aziendali", Utet, Torino.
- GUERZONI G. (2003), *I diritti di proprietà reale e intellettuale dei musei*, in "Economia della Cultura", n. 1.
- GÜNTER B. (2004), *Benchmarking in und für Museen. Aufriss, Leitlinien und Forderungen*, in "Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund", Band 69, Berlin.
- HAGER M.A., POLLAK T.H., (2004), *Haves and Have-Nots: Investment Capital among Performing Arts Presenters in the United States*, in "International Journal of Arts Management", vol. 6, n. 2.
- HAUSMANN A. (2004), *Der Einsatz von Kennzahlen zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur von Museen*, in "Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund", Band 69, Berlin.
- HESSISCHER MUSEUMSVERBAND (2004), *Leitlinie zur Erstellung von Museumskonzepten*, Frankfurt am Main.
- HESSISCHER MUSEUMSVERBAND (2004), *Mindestanforderungen an ein Museum*, Frankfurt am Main.
- HESSISCHER MUSEUMSVERBAND-HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST (2004), *Merkblatt: Richtlinien zur Förderung von nichtstaatlichen Museen in Hessen*, Frankfurt am Main.
- HOOPER-GREENHILL E. (1994), *Museum and gallery education*, Leicester University Press, London.
- ICOM (1996), *Codice di deontologia professionale*.
- ICOM (2001), *Code of Professional Ethics for Museums*, disponibile sul sito <http://icom.museum/>.
- INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE (2004), *Statistische Gesamterhebung der Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003*, Berlin.
- ISTAT (1999), *Statistiche culturali - anno 1997*, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- JALLÀ D. (1999), *Standard di qualità e di risorse per i musei*, in "Nuova Museologia", n. 1, settembre.
- JALLÀ D. (2003), *Il museo contemporaneo: introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET, Torino.

- JALLÀ D. (2005), *UNESCO STC/Q/853 (Sept. 1985): il sistema di classificazione internazionale dei musei*, ICOM-Italia.
- KESNER L. (2006), *The role of cognitive competence in the art museum experience*, "Museum Management and Curatorship", Vol. 21, Issue 1.
- KNORR H.A. (1963), *Handbuch der Museen und wissenschaftlichen Sammlungen in der Deutschen Demokratischen Republik*, Halle a.d. Saale, Fachstelle für Heimatmuseen beim Ministerium für Kultur.
- KOTLER N. (2001), *New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 19, Issue 4.
- KOTLER N., KOTLER P. (1998), *Museum Strategy and Marketing designing mission building audiences, generating revenue and resource*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Ed. di Comunità, Torino, 1999).
- KOVACH C. (1989), *Strategic management for museums*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 8, Issue 2.
- KULTUSMINISTERIUM SACHSEN-ANHALT (2001), *Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Museen in nichtstaatlicher Trägerschaft*, Magdeburg.
- LAFORTUNE A., ROUSSEAU J.G., BÉGIN L. (1999), *An Exploration of Management Control in the Arts and Cultural Sector*, in "International Journal of Arts Management", vol. 2, n. 1.
- LANGESTEIN Y. (2004), *Landesstelle für nichtstaatliche Museen in Bayern*, München.
- LANGESTEIN Y. (2004), *Qualitätsstandards un Qualitätssicherung in einer heterogenen Museumslandschaft*, in "Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund", Band 69, Berlin.
- LAZZERETTI L. (2001), *I processi di distrettualizzazione culturale nelle città d'arte*, in "Sviluppo Locale", Vol. VIII, n. 18.
- LAZZERETTI L. (2003), *City of art as a HCLocal System and cultural districtualisation processes. The Cluster of art-restoration in Florence*, in "International Journal of Urban and Regional Research", vol. 27.3, settembre.
- LAZZERETTI L., CINTI T. (2001), *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico a Firenze*, Firenze University Press, Firenze.
- LEARY E., *The museum registration scheme in Britain*, disponibile sul sito www.ibc.regione.emilia-romagna.it.
- LOOMIS R.J. (1996), *Learning in Museums : Motivation, Control and Meaningfulness*, in "Cahiers d'Etude du Comité pour l'éducation et l'action culturelle CECA-ICOM", Paris.

- LORD B., LORD G.D. (1991), *The manual of museum planning*, HMSO, London.
- LORD B., LORD G.D. (2000), *The manual of museum management*, The Stationery Office, London.
- LORD B., LORD G.D., NICKS J. (1989), *The cost of collecting*, Her Majesty's Stationery Office, London.
- LUGLI A. (1999), *Museologia*, Jaka Book, Milano.
- LUMLEY R. (1989), *L'industria del museo: nuovi contenuti, gestione, consumo di massa*, Costa & Nolan, Genova.
- MALARO M.C. (1998), *A Legal Primer on Managing Museum Collections*, 2nd Edition, Smithsonian Institution Press, Washington D.C.
- MARESCA COMPAGNA A. (1998), *Gestione e valorizzazione dei beni culturali nella legislazione regionale*, Quaderni del Ministero per i beni e le attività culturali - Ufficio Studi, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- MARESCA COMPAGNA A. (2001), *Il sistema museale francese e la nuova legge sui "Musées de France"*, Notiziario a cura dell'Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, 65-67 dicembre 2001.
- MARESCA COMPAGNA A. (2001), *L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e gli standard dei musei: punti fermi e problemi aperti*, Regione Toscana, Firenze.
- MARESCA COMPAGNA A. (a cura di) (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI-Ufficio Studi, Gangemi, Roma.
- MATTIACCI A. (a cura di) (1998), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica di mercato*, Guerini & Associati, Milano.
- MCLEAN F. (1997), *Marketing the Museum*, Routledge, London and New York.
- MERRITT E.E. (2003), *Museum financial information*, AAM, Washington D.C.
- MILONE V. (2004), *Il museo da entità statica a istituzione dinamica*, Bari, Cacci.
- MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI (2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale", n° 244 del 19 ottobre 2001- Serie Generale.
- MLA, *The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom*, disponibile sul sito www-mla.gov.uk.
- MONTELLA M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- MONTI A. (2002), *Politiche di sviluppo dell'offerta culturale. "Standard" di qualità e autonomia finanziaria per la gestione dei musei pubblici*, in "Studi e note di economia", n. 1.

- MOORE K. (2001), *Museum management*, Routledge, London.
- MORETTI A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- MOSSETTO G., VECCO M. (2001), *Economia del patrimonio monumentale*, FrancoAngeli, Milano.
- MOTTNER S., FORD J.B. (2005), *Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores*, in "Journal of Business Research", vol. 58, n.6.
- MOTTOLA MOLFINO A. (2003), *Il libro dei Musei*, Allemandi, Torino.
- MUSEUMS & GALLERIES COMMISSION (1995), *Registration Guidelines*, disponibile sul sito www.resource.gov.uk.
- NEGRI M., SANI M. (2001), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna.
- NOMISMA (2000), *Primo rapporto Nomisma sull'applicazione della Legge Ronchey*, disponibile sul sito www.nomisma.it.
- NOMISMA (2001), *Mercurio e le Muse - Indagine sui comportamenti dei visitatori nei punti vendita dei Musi in Italia*, disponibile sul sito www.nomisma.it.
- NOWACKI M.M. (2005), *Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 20, Issue 3.
- NUCCIO M. (2004), *From performance measurement to performance management*, EIASM 2nd Workshop on Managing Cultural Organizations, "Management and Development of Cultural and Arts Organizations", Bologna, 13-14/12/2004.
- PAOLUCCI A., *Italia, paese del "museo diffuso"*, in Morigi Govi C., Mottola Molfino A. (a cura di) (1996), "La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?", Allemandi, Torino.
- PAPINI F., PERSIANI N. (2002), *La valorizzazione dei beni artistici tramite la costituzione di fondazioni: il caso della Fondazione Marino Marini di Firenze*, in Rivista on line "Economia Aziendale2000web" (Reg. Trib. Pavia n. 495/99R.S.P.) diretta dal Prof. Mella, disponibile sul sito www.ea2000.it, nell'ambito dei referral Paper.
- PAULUS O. (2003), *Measuring museum performance: a study of museums in France and the United States*, in "International Journal of Arts Management", vol. 6, n. 1.
- PEARCE J. (1996), *Measuring Social Wealth. A Study of Social Audit Practice for Community and Co-operative Enterprises*, New Economics Foundation, London.
- PINNA G. (2000), *La funzione educativa del museo*, in "Per una nuova museologia", Atti di Convegni Internazionali, ICOM-Italia, Milano.
- PRESTWICH P. (1983), *Museums, friends and volunteers: a delicate relationship*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 2, Issue 2.

- PRIMICERIO D. (1991), *L'Italia dei Musei - indagine su un patrimonio sommerso*, Mondadori Electa, Milano.
- PRONTI S., BOCCENTI L. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità*, Il Sole24Ore, Milano.
- REGIONE LOMBARDIA (2005), *Accreditare i musei. L'esperienza della Lombardia*, Guerini & Associati, Milano.
- REISS A.H. (2000), *Cash in Funding and promoting the arts*, Lincoln, Universe.com.
- RITSCHEL K. (2004), *Benchmarking im Museum. Umfassende ist-Analyse der Staatlichen Museen im Freistaat Sachsen*, in "Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund", Band 69, Berlin.
- RONCACCIOLI A. (a cura di) (1996), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.
- ROPER K.O., BEARD J.L. (2005), *Strategic facility planning for museums*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 20, Issue 1.
- SALVEMINI S., SODA G. (2001), *Art work & net work. Reti organizzative ed alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano.
- SANTAGATA W. (1997), *Economia dell'Arte*, Utet, Torino.
- SCHORMANN S. (2004), *Qualitätskriterien in der Museumsförderung*, in "Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund", Band 69, Berlin.
- SENESE S. (2003), *Qualità e benchmarking nel settore culturale*, in "Economia della cultura", n. 4.
- SETTIS S. (2002), *Italia spa. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino.
- SHAPIRO M.S., MILLER B.I. (1999), *A Museum Guide to Copyright and Trademark*, American Association of Museums, Washington D.C.
- SHUSTER M.D. (1991), *I visitatori di musei d'arte: più paesi a confronto*, in "Economia della cultura", n. 2.
- SIBILIO PARRI B. (2003), *Il sistema di controllo nelle Aziende Non Profit. Una riflessione sull'azienda culturale*, in Cavenago D. (a cura di), "Problematiche di gestione nelle Aziende Non Profit", Edizioni31, Trento.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Creare e valorizzare i distretti museali*, FrancoAngeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Definire la missione e le strategie del museo*, FrancoAngeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, FrancoAngeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B., TOMEA GAVAZZOLI M.L. (2005), *Measuring museums' social merits: the case of the Museo di Storia Naturale of Novara*, EIASM 2nd

- Workshop on Managing Cultural Organizations, "Management and Development of Cultural and Arts Organizations", Bologna, 13-14/12/2004, (trad. it. *Un modello di bilancio sociale per il museo: il caso del Museo di Storia Naturale di Novara* in "Non Profit", n. 2).
- SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei*, Cedam, Padova.
- SOLIMA L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Indagine promossa e finanziata dall'Ufficio Studi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Gangemi, Roma.
- SOLIMA L. (2001), *Il ruolo del nonprofit nell'offerta di servizi museali*, in "Sinergie", n. 54.
- SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma.
- SOREN B.J., CANADIAN HERITAGE (2005), *Information Network Best practices in creating quality online experiences for museum users*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 20, Issue 2.
- TAMIOZZO R. (2004), *La legislazione dei beni culturali e paesaggistici*, Giuffrè, Milano.
- THEOBALD M.M. (2000), *Museum store management*, Altamira Press, Boston.
- THOMPSON G. (2001), *The impact of New Zealand's public sector accounting reforms on performance control in museums*, in "Financial Accountability & Management", vol. 17, n. 1.
- TOMEA GAVAZZOLI M.L. (1999), *Standard di risorse e modelli di eccellenza nel museo italiano*, in "Nuova Museologia", n. 1, settembre.
- TOWSE R. (2001), *Quis custodiet? Or Managing the Management: The Case of the Royal Opera House, Covent Garden*, in "International Journal of Arts Management", vol. 3, n. 3.
- TRIMARCHI M. (1993), *Economia e cultura*, FrancoAngeli, Milano.
- TRIMARCHI M. (2002), *Il finanziamento delle associazioni culturali ed educative*, Il Mulino., Bologna.
- TRIMARCHI M., MENEGUZZO M. (2004), *Intersectorial action: sustainability social management and social venture capital. New way designing, implementing and financing culture projects at international level*, EIASM 2nd Workshop on Managing Cultural Organizations, "Management and Development of Cultural and Arts Organizations", Bologna, 13-14/12/2004.
- TURBIDE J., HOSKIN K. (1999), *Managing Non-Profit Arts Organizations Through Management Accounting Systems: Mission Possible?*, in "International Journal of Arts Management", vol. 1, n. 2.
- VALENTINO P., MOSSETTO G. (a cura di) (2001), *Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Giunti, Firenze.
- VAN DER BORG J., ZAGO M. (1995), *Museum management*, quaderno Ciset n. 10, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia.

- VAN DER BURG T., DOLFSMA W., WILDEROM C.P.M. (2004), *Raising Private Investment Funds for Museums*, in "International Journal of Arts Management", vol. 6, n. 3.
- VICKERY A. (2005), *Accounting Fraud at Live Entertainment Canada, Incorporated, 1993-98*, in "International Journal of Arts Management", vol. 7, n. 2.
- WEDEL C. (2002), *Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision*, Nicolaische Verlagsbuchhandlung, Berlin.
- WILKINSON S., *Standard in public services in British museums*, disponibile sul sito www.ibr.regione.emilia-romagna.it.
- ZAN L. (1999), *Il comparto museale italiano*, Etaslibri, Milano.
- ZAN L. (2000), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas, Milano.
- ZAN L. (2000), *Management and the British Museum*, in "Museum Management and Curatorship", Vol. 18, Issue 3.
- ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano.
- ZAN L., PACIELLO L. (1999), *Rilanciare Pompei: anno zero*, in "Economia e Management", n. 1.
- ZELLER W. (2004), *Benchmarking aus der Sicht eines Unternehmensberaters*, in "Museumskunde. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund", Band 69, Berlin.

SITOGRAFIA

<http://culturaincifre.istat.it>
<http://icom.museum/>
www.aamd.org/
www.aam-us.org
www.aaslh.org/
www.aza.org/
www.beniculturali.it
www.cahiers.org
www.calabrianetwork.com/html/musei.asp
www.cultura.marche.it
www.cultura.regione.lombardia.it/museiDirettive
www.cultura.toscana.it/musei/standard/index.shtml
www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm
www.culturweb.it

www.economiadellacultura.it
www.fitzcarraldo.it/formaz/2005/standard_museali.htm
www.guardian.co.uk
www.hmwk.hessen.de
www.ibc.regione.emilia-romagna.it
www.icom-italia.org
www.internetmuseionline.it
www.mda.org.uk/spectrum.htm
www.mla.gov.uk
www.mswks.nrw.de
www.museen-in-bayern.de
www.musee-rodin.fr
www.museionline.it
www.museodellacalabria.com
www.museumsassociation.org
www.museumsverband-hessen.de
www.mwk-bw.de
www.nomisma.it
www.nuovamuseologia.org
www.osservatorioturisticocalabria.it
www.provinciaproducecosenza.it
www.reggio-calabria.info/musei.html
www.regione.calabria.it/Beni_culturali
www.regione.emilia-romagna.it/web_gest/link/lkcul.htm
www.regionibeniculturali.it
www.sachsen-anhalt.de
www.sistemamuseo.it
www.smb.spk-berlin.de
www.turismo.regione.calabria.it/

AREE SCIENTIFICO-DISCIPLINARI

Area 01 – Scienze matematiche e informatiche

Area 02 – Scienze fisiche

Area 03 – Scienze chimiche

Area 04 – Scienze della terra

Area 05 – Scienze biologiche

Area 06 – Scienze mediche

Area 07 – Scienze agrarie e veterinarie

Area 08 – Ingegneria civile e Architettura

Area 09 – Ingegneria industriale e dell'informazione

Area 10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche

Area 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche

Area 12 – Scienze giuridiche

Area 13 – Scienze economiche e statistiche

Area 14 – Scienze politiche e sociali

Le pubblicazioni di Aracne editrice sono su

www.aracneeditrice.it

Finito di stampare nel mese di dicembre del 2006
dalla tipografia «Braille Gamma S.r.l.» di Santa Rufina di Cittaducale (RI)
per conto della «Aracne editrice S.r.l.» di Roma

