

B. Sibilio

Introduzione

Questo volume è un risultato della ricerca “Politiche e management del Patrimonio museale nelle diverse prospettive del valore: metodi e strumenti di misurazione e di comunicazione attraverso l’ICT” (PO.MA. Museo) finanziata dalla Regione Toscana sui fondi PAR FAS 2007-2013.

Ad essa hanno collaborato il Dipartimento di Scienze Aziendali (ora Dipartimento di Scienze per l’Economia e l’Impresa) dell’Università degli Studi di Firenze, il Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali (ora Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici) dell’Università degli Studi di Siena, il Museo di Storia Naturale dell’Università degli Studi di Firenze e il Sistema Museale di Ateneo dell’Università degli Studi di Siena.

Ampia è stata la partecipazione al progetto: 13 docenti universitari per lo più di ambito aziendale, 28 esperti operanti presso i due musei partner, 7 tecnici amministrativi e 3 assegnisti, oltre a vari contrattisti. Grazie all’azione coordinata di questo gruppo di lavoro – numeroso da un punto di vista quantitativo ed eterogeneo sotto il profilo delle conoscenze e competenze – è stato possibile effettuare una ricerca multidisciplinare che ha prodotto alcuni risultati scientifici e una serie di contributi operativi.

L’obiettivo del progetto PO.MA. Museo è la *valorizzazione* del Patrimonio in tutti i suoi molteplici aspetti artistico, archeologico, etnografico e antropologico, scientifico, storico, religioso, naturalistico e ambientale. Il termine “valorizzazione”, definito attraverso una pluralità di ambiti di osservazione, assume un significato pieno, coniugando i profili economici con quelli culturali, e non solo, ma anche sociali, etici, estetici, educativi. Del resto, l’effetto economico generato dalla “valorizzazione” non può essere disgiunto dagli altri, specialmente da quello culturale che comprende tanti elementi valoriali di base del tessuto sociale, quali l’identità, il senso di appartenenza, la conoscenza delle proprie radici, il legame intergenera-

zionale. Rilevanti sono anche gli elementi che afferiscono alla sfera economica e che si combinano con quelli sociali, come la remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati e il sistema dei valori intangibili che decreta il grado di attrattività di un determinato territorio.

Appare dunque indispensabile considerare in modo congiunto i vari profili affinché la *valorizzazione* sia efficace. Per conseguire questo traguardo è necessario, fra l'altro, che all'interno di ogni istituzione culturale sia riscontrabile una stretta connessione tra il momento della formulazione delle scelte e quello della loro concreta realizzazione. Troppo spesso, invece, nel settore museale l'interesse e l'enfasi si sono fermati al livello della formulazione delle politiche senza tradursi in termini attuativi. E troppo spesso è stata riservata molta cura alla fase programmatica senza verificare, in fase consuntiva, i concreti effetti ed i reali risultati ottenuti.

Questa constatazione, ampiamente confermata dall'osservazione degli enti della pubblica amministrazione e delle organizzazioni non profit, evidenzia alcuni punti di debolezza legati alla¹:

- limitata consapevolezza degli *scopi della conoscenza* della performance;
- carente *struttura informativa* del sistema di misurazione della performance;
- presenza di una *struttura organizzativa* inadeguata per produrre, trasmettere e utilizzare le conoscenze della performance.

In qualsiasi istituzione, man mano che si evolvono gli *scopi della conoscenza* della performance, mutano in parallelo la *struttura informativa* e *organizzativa* del suo sistema di misurazione.

Con specifico riferimento alla realtà museale, proprio per superare i limiti riscontrati, la ricerca in oggetto si è posta due traguardi:

- creare un modello di misurazione della performance e di comunicazione dei suoi esiti ai numerosi *stakeholder*;
- costruire una "piattaforma tecnologica" che accolga il suddetto modello nella sua più semplice formulazione in modo da renderlo concretamente utilizzabile.

Il primo passo ha richiesto la definizione di report attinenti alla gestione finanziaria, economica, patrimoniale nonché di indicatori di input, di output e di outcome i quali, congiuntamente, consentono di verificare se le attività sono svolte nel rispetto delle fondamentali condizioni di efficienza, efficacia, economicità e qualità.

È doveroso sottolineare che negli studi aziendali per economicità si intende "la complessiva capacità dell'azienda di svolgere durevolmente la sua

¹ L'impostazione che segue è proposta da S. Baraldi, C. Montaperto, *Il Balanced Scorecard nelle aziende ospedaliere. L'esperienza del S. Carlo Borromeo*, in «Budget», n. 24, 2000, p. 32.

funzione di strumento per il soddisfacimento dei bisogni che ne rappresentano la ragione esistenziale”². È sottointeso che in questa accezione l’economicità è fusa con la socialità la quale è direttamente correlabile all’impegno posto nell’appagamento delle aspettative degli interlocutori. In altri termini, in qualsiasi istituzione – e nel museo se ne ha un evidente riscontro – economicità e socialità non sono scindibili e sono entrambe finalità istituzionali implicitamente perseguite nello sforzo di realizzare la missione.

A quanto già richiamato è doveroso aggiungere che nelle unità oggetto di attenzione la dimensione prevalente è quella culturale che ne connota l’identità.

Dunque, la costruzione del modello si è posta come obiettivo quello di fornire un quadro fedele della situazione finanziaria, economica, culturale e sociale del museo che risultasse un efficace strumento di misurazione *multidimensionale* e che si dimostrasse anche un valido veicolo di comunicazione *integrale* delle informazioni in quanto rivolto all’interno e all’esterno della struttura.

Considerato il ruolo rilevante attribuibile dal museo ai suoi tanti *stakeholder* è stato ritenuto opportuno che il modello si qualificasse pure quale sistema di misurazione *integrato*, vale a dire che contenesse – oltre ai report e agli indicatori già indicati – anche strumenti idonei a comunicare ad essi aspetti peculiari della gestione, non adeguatamente documentati da dati quantitativo-monetari. Pertanto, sono stati proposti i questionari rivolti a due tipologie di interlocutori ‘primari’: il personale e i visitatori per conoscere le aspettative e stabilire con essi rapporti più stretti. Infine, è stato configurato uno schema di bilancio sociale per stimolare il coinvolgimento degli *stakeholder* (oltre che del personale e dei visitatori anche dei finanziatori, dei soggetti istituzionali, degli attori economici e non) e per tentare di avviare con loro un dialogo.

In sintesi, lo scopo perseguito è, da un lato, quello di offrire agli operatori del museo una visione completa della gestione, non sempre disponibile, dall’altro, quello di favorire una comunicazione trasparente nei confronti della collettività per consentire alle varie tipologie di soggetti interessati di avvalersi di notizie di supporto al loro processo decisionale per interpretare e valutare le attività museali e i risultati conseguiti.

Il secondo passo è consistito nella costruzione di una *piattaforma tecnologica* che ha tradotto i contenuti del modello in un linguaggio informatico per sollecitarne e agevolarne l’utilizzo. In sintesi, il suo scopo è quello di *conoscere e far conoscere il museo: conoscere* da parte di chi opera al suo interno; *far conoscere* da coloro che dall’esterno si dimostrano per vari motivi interessati ad esso.

² G. Marcon, *Misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche*, EIF-e. Book editore, 2012, p. 13.

La sua realizzazione non è stata un'operazione facile data la numerosità e l'eterogeneità degli aspetti da considerare; il gruppo di ricerca ha scelto di privilegiare tre caratteristiche di cui dotarla:

- semplicità, per permettere alle strutture museali di inserire facilmente i propri dati;
- essenzialità, per orientare gli operatori ad includere informazioni indispensabili per la comprensione della gestione museale e dei suoi esiti;
- flessibilità, per garantire ad ogni unità di rappresentare le proprie specificità.

Con questi presupposti il suo contenuto, pur non essendo esaustivo, può considerarsi sufficiente ad avviare un adeguato processo di misurazione della performance e di comunicazione delle informazioni a tal fine elaborate.

L'applicazione del modello è stata proposta ad alcuni musei della Regione Toscana. I suoi contenuti sono stati oggetto di alcune verifiche effettuate sia nel corso di seminari rivolti agli operatori museali, sia in sede di test presso 6 unità, che si sono aggiunte ai due musei partner.

Da queste occasioni di confronto sono emersi alcuni limiti della *piattaforma tecnologica*, ma anche un alto grado di apprezzamento espresso da varie istituzioni e dagli organi direttivi del Settore Musei ed Ecomusei della Regione Toscana.

Proprio per garantire una estesa fruizione da parte dei tanti musei regionali sono state predisposte le Linee Guida contenute in questo volume.

Sono indicazioni volte a chiarire il contenuto della *piattaforma tecnologica* che comprende i seguenti ambiti:

- il profilo del museo, che mira a delinearne l'identità attraverso alcuni aspetti qualificanti;
- la rendicontazione della situazione patrimoniale;
- la rendicontazione della situazione economica;
- la rendicontazione della situazione finanziaria;
- il prospetto di conciliazione, che ha la funzione di consentire il passaggio di valori dalla contabilità finanziaria a quella economica;
- alcuni indicatori gestionali;
- l'indagine del personale;
- l'indagine dei visitatori;
- la rendicontazione sociale.

Per ciascun ambito sono brevemente specificate le finalità perseguite e poi dettagliatamente indicate le modalità di utilizzo di ogni documento proposto e della sua compilazione attraverso alcune esemplificazioni e

la riproduzione dei report costruibili seguendo le procedure informatiche suggerite.

Infine, le Linee Guida contengono una sintetica descrizione tecnica dell'architettura della piattaforma tecnologica che è stata ideata, progettata e realizzata con strumenti informatici per accogliere il modello e garantirne il funzionamento.

Oltre che come supporto operativo, queste Linee Guida sono state pensate per diffondere fra il personale del museo la *conoscenza della performance* e la consapevolezza dell'opportunità della sua misurazione avvalendosi di *strutture informative e organizzative* adeguate.

In sintesi, l'obiettivo è quello di contribuire a creare e a sviluppare quella cultura di *accountability* che da tempo è auspicata, ma che ancora è in molti casi assente o appena latente.

A conclusione di questo contributo intendo ringraziare tutti gli autori che con molto impegno si sono dedicati alla sua realizzazione. È stata un'impresa non facile che ha richiesto continue modifiche alle singole parti per ottenere un 'prodotto finito' che, oltre ad essere scientificamente corretto, fosse rispondente alle esigenze operative delle singole unità e adattabile ai loro sistemi gestionali e rilevativi. Per ottenere questo risultato sono stati determinanti anche i suggerimenti e le verifiche degli esperti dei due musei partner.

Inoltre, desidero ringraziare a nome dell'intero gruppo di lavoro i tanti operatori museali che hanno manifestato interesse e fiducia per questo progetto.

Infine, un sentito ringraziamento va al Settore Musei ed Ecomusei della Regione Toscana senza la cui collaborazione sarebbe stato estremamente difficile stabilire un rapporto diretto con tante unità.

Firenze, 30 settembre 2013