

MATERIALI PER I
MUSEI

STANDARD MUSEALI

CENTRO STUDI PIEMONTESI
CA DÈ STUDI PIEMONTEIS



 REGIONE
PIEMONTE

ASSETTI FINANZIARI

3

Lavori della commissione Assetti Finanziari sono stati coordinati da:

Daniela Formento, Luca Dal Pozzolo, Luca Zan

Segreteria organizzativa: Francesca Ratti

Hanno partecipato ai lavori della commissione:

Ass. Ecomuseo del Lago d'Orta e Mottarone: Andrea Del Duca; Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea: Massimo Melotti; Comune di Alessandria, Assessorato ai beni e attività culturali: Daniela Causa, Alessandro Pesce; Comune di Domodossola, Ufficio Politiche Culturali, Musei Civici: Franca Maltempo; Comune di Ivrea: Luca Diotto, Alessia Porpiglia, Giuliana Reano; Comune di Savigliano: Andrea Perlo; Fondazione Alfredo D'Andrade, Museo del Centro Studi: Paola Mino, Patrizia Rizzi; Fondazione Centro Culturale Valdese, Museo Valdese: Vittorio Diena, Donatella Sommani; Fondazione Museo del Territorio Biellese: Alessandro Greggio; Fondazione Museo della Ceramica Vecchia: Rosa Emilia Castellino; Fondazione Torino Musei: Lucia Mangiamele; Laboratorio Ecomusei, Regione Piemonte: Ermanno De Biaggi, Laura Marasso; Museo Civico Archeologico di Scienze naturali Federico Eusebio: Anna Bianco; Museo Civico e Gipsoteca Bistolfi di Casale Monferrato: Germana Mazza; Museo Civico Etnografico Carlo Giacomo Fanchini: Daniela Galasso; Museo Civico P.A. Garda: Paola Mantovani; Museo dell'Automobile Carlo Biscaretti di Ruffia: Marzia Tholozan; Museo Diffuso della Resistenza, Deportazione, Guerra, dei Diritti e della Libertà: Guido Vaglio Laurin; Museo Nazionale del Risorgimento, Roberto Sandri Giachino; Palazzo dei Musei, Pinacoteca di Varallo: Carla Falcone; Soprintendenza per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico del Piemonte, Villa della Regina: Cristina Mossetti

Redazione del volume a cura di: Luca Dal Pozzolo

Testi di: Luca Dal Pozzolo (pp. 13-50, 53-60, 67-77); Sara Bonini (pp. 51-52); Luca Zan (pp. 61-66); Alessandro Hinna e Fabio Monteduro (pp. 78-88)

In copertina: Equatore. Claudio Rotta Loria

Regione Piemonte

Assessorato alla Cultura - Assessore Gianni Oliva

Direzione Beni Culturali - Direttore Alberto Vanelli

Coordinamento scientifico - Daniela Formento, Responsabile Settore Musei e Patrimonio culturale

CENTRO STUDI PIEMONTESI

CA DÈ STUDI PIEMONTÈIS

© Torino 2006

via Ottavio Revel, 15 - 10121 Torino - tel. 011537486 - fax 011534777 - e-mail: info@studipiemontesi.it

ISBN-13 978-88-8262-115-5

ISBN-10 88-8262-115-4

Progetto delle copertine: Claudio Rotta Loria con Carlo Gaffoglio

Grafica: Carlo Gaffoglio

Fotografia: Maurizio Elia

Editing e impaginazione: Katie Roggero e Pierangelo Bassignana

Stampa: L'Artistica Savigliano

Savigliano, 2006

GLI STANDARD MUSEALI NELLA REGIONE PIEMONTE

La Regione Piemonte, in occasione di un seminario di presentazione del *Censimento dei musei e degli altri beni culturali aperti al pubblico con ingresso regolamentato*, realizzato tra il 2002 e il 2003 dall'Osservatorio culturale piemontese, ha presentato un piano di lavoro per la definizione a livello regionale degli standard museali, in applicazione dell'Atto di indirizzo approvato nel 2001 dal ministro per i Beni e le Attività culturali.

Il piano prevedeva:

- a) la costituzione di commissioni con il compito di definire gli standard regionali, per ognuno degli ambiti individuati nel documento approvato dal ministro;
- b) il confronto dei risultati ottenuti con i musei piemontesi;
- c) la pubblicazione di manuali recanti gli standard regionali, le istruzioni per l'uso ed eventuali approfondimenti, a seconda dell'ambito di riferimento.

Tutto ciò con un duplice obiettivo: il primo, più immediato, che permetta alla Regione, già a partire dal 2005, di utilizzare gli standard così definiti per individuare le priorità nell'erogazione dei propri contributi. Il secondo, invece, a media scadenza, consistente nell'adozione degli standard stessi e nella approvazione di un [Atto di indirizzo](#) che approvi un percorso per l'accREDITAMENTO dei musei.

Il 2004 ha visto quindi l'avvio del lavoro delle commissioni e la definizione degli standard per alcuni ambiti.

Il lavoro delle commissioni è stato intenso, e i risultati ottenuti sono stati presentati a una folta rappresentanza di musei piemontesi, nel corso di numerosi incontri. Le preziose osservazioni raccolte in tali occasioni hanno arricchito il lavoro delle commissioni stesse, che ne hanno tenuto conto per la stesura definitiva degli standard.

Gli standard vengono intesi, quindi, come strumento di dialogo e di negoziazione delle modalità e delle condizioni da mettere in campo per il raggiungimento di obiettivi di qualità realistici, adeguati e sostenibili da parte dei musei e delle amministrazioni locali.

D'altro canto, occorre sottolineare – e il termine [standard](#) non è casuale – che non si tratta esclusivamente di raccomandazioni, di indicazioni generali, di generici ottativi e di buone intenzioni, bensì di un complesso di azioni, di obiettivi di riferimento e di procedure che contengono al loro interno gli strumenti per la misurazione del raggiungimento dei livelli di qualità indicati come minimi indispensabili e come obiettivi di adeguato funzionamento.

L'ambizione è di strutturare un sistema dotato di una sua "plasticità", ovvero informato dalla capacità di adattarsi in modo intelligente al caso specifico, individuando nel caso concreto gli obiet-

tivi di qualità raggiungibili e indicandone procedure, tappe, risultati acquisibili e misurabili. La vera scommessa sta nella costruzione di un sistema di regole la cui efficacia e applicabilità prescindano da una rigidità prescrittiva uniformemente distribuita, pur mantenendo il carattere normativo e di indirizzo operativo tutt'altro che sovrastrutturale. Non sfugge il fatto che i più di trecento musei presenti in Piemonte propongono, rispetto a ogni tema, a ogni ambito di standard – dalle strutture alle collezioni, all'accessibilità, ai rapporti con il pubblico e il territorio – una tale varietà di situazioni e di collocazioni da rendere difficoltosa la ricerca di un qualunque minimo denominatore e da connotare come irraggiungibile per una istituzione ciò che rappresenta un livello minimo di qualità per un altro museo. Proprio per questa ragione l'elaborazione degli standard è seguita al censimento dei musei e dei beni culturali in Piemonte, che ha evidenziato in maniera netta la frammentarietà e la diversità delle condizioni di ciascun museo-bene culturale. Per tener conto di questa complessità, l'elaborazione degli standard è avvenuta all'interno di commissioni dove forte è la presenza degli operatori museali e, nel corso dei lavori, è stato continuo il ricorso alle osservazioni, alle attenzioni e alle cautele introdotte dal personale che opera nei musei e nelle Soprintendenze. L'attenzione a una processualità nell'adottare gli standard, tuttavia, non si limita alla fase di strutturazione dell'insieme di regole e procedure, ma riguarda anche la fase applicativa. Di qui, come prima ricordato, l'individuazione di due fasi successive:

- 1) una **fase sperimentale** in cui lo standard viene utilizzato come criterio nell'allocazione delle risorse, come indicatore delle gerarchie e delle priorità di interventi, come incentivazione ad affrontare tematiche particolarmente urgenti e a raggiungere obiettivi di qualità irrinunciabili anche sul breve periodo;
- 2) una seconda **fase matura** che possa godere dell'esperienza di gestione degli standard accumulata nella fase precedente e conseguente all'adozione formale di un Atto di indirizzo regionale, per l'accREDITAMENTO dei musei. Ciò significa in sostanza il consolidamento di un processo di autodiagnosi dei musei e l'utilizzo del sistema degli standard come strumento per la definizione della programmazione e degli obiettivi di sviluppo. Il sistema degli standard fornirà in questa fase l'insieme di regole, procedure e strumenti di intervento formalizzati e condivisi sulla base del quale, nella loro autonomia, gli istituti museali potranno definire gli obiettivi di sviluppo, le priorità e ricercare le risorse necessarie compatibilmente con i criteri di allocazione delle risorse stabiliti a livello regionale, entro un quadro di riferimenti definito, comunicabile e trasparente.

Fondamentale in questa dinamica processuale è accumulare una significativa esperienza di gestione degli standard, far tesoro e trovare modi e luoghi per sedimentare le difficoltà di applicazione che si presenteranno nel corso del cammino, unitamente alle soluzioni e agli stratagemmi per ovviare ai singoli ostacoli, fin dall'inizio e dai primi passi.

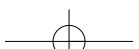
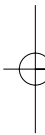
Questa impostazione è precisamente riscontrabile nella forma stessa in cui vengono pubblicati i primi standard: non una circolare o un semplice testo normativo, ma una serie di opuscoli che hanno il compito di informare, di evidenziare le possibili contestualizzazioni e interpretazioni dello standard e, soprattutto, di fornire già un primo set di strumenti utilizzabili per raggiungere obiettivi di qualità, un repertorio di casi, esperienze e stratagemmi che potrebbero ispirare al singolo museo il modo di rispondere adeguatamente agli obiettivi di qualità indicati e non solo ai livelli di standard minimo.

All'enunciazione dello standard, in ciascun opuscolo, segue una breve descrizione degli elementi fondamentali, dei criteri e delle logiche sottese agli obiettivi di qualità e alle possibili difficoltà di applicazione che dovranno essere affrontate e analizzate in questa fase sperimentale con attenzione e pertinenza. È evidente a tutti gli attori coinvolti, come prima si accennava, che le condizioni specifiche di ciascun museo – dimensione, accessibilità, tipologia dell'edificio, tipo di collezione ecc. – richiedono una riflessione approfondita e delicata sulle modalità di applicazione e di interpretazione dello standard; d'altro canto, ciò rappresenta un passaggio obbligato poiché la constatazione dell'estrema diversificazione delle condizioni tra i musei non può risolversi in una rinuncia a dotarsi di sistemi di regole efficaci, sostenibili e misurabili nella loro applicazione.

La sfida alla creazione di un sistema dotato di una sua plasticità e capacità di conformarsi efficacemente al caso singolo è tutta qui, in questo nodo che va affrontato attraverso una fase necessariamente sperimentale in cui, all'interno di un dialogo con i singoli musei, andranno trovate le interpretazioni e le soluzioni che potranno diventare in seguito patrimonio comune, repertorio di casi e di *best practice*.

Per tali motivi già negli opuscoli di presentazione non ci si limita a uno stringato commento dello standard e dei suoi problemi applicativi, ma si comincia ad allegare, volta per volta in modalità diverse a seconda degli ambiti, casi esemplari, strumenti applicativi descritti in forma di agili manuali, normative di riferimento, iniziando fin da subito a nutrire il dibattito e la fase di adozione con elementi utilizzabili e sperimentabili nella quotidianità. Questo corredo dovrà crescere nella fase sperimentale e dar luogo per ogni ambito di standard a una letteratura di riferimento che contribuirà in modo sostanziale a un'applicazione ragionevole, sostenibile e condivisa degli standard stessi.

Questi opuscoli hanno l'ambizione di iniziare un processo che si spera arrivi, in una prospettiva di medio termine, a coniugare in un sistema di accreditamento regionale la chiarezza degli obiettivi di qualità, la misurabilità dei risultati ottenuti, l'efficacia di interpretazione del caso singolo e della modulazione delle soluzioni individuabili.



Indice generale

Gli standard museali nella Regione Piemonte

Assetti finanziari

Schede di autovalutazione 11

Premessa 13

Obiettivi dello standard 13

Elementi nodali 15

La strutturazione dei tre sotto-ambiti di standard 19

Problemi di applicazione in diversi contesti 19

Indicazioni preliminari alla compilazione 21

1a Gestione corrente 22

1b Gestione corrente per ecomusei, musei diffusi e network 24

2 Progetti speciali 26

3 Investimenti 28

Gli standard

Strumenti operativi e linee guida applicative 31

Introduzione: quando redigere i documenti relativi agli standard di bilancio 33

Elemento AF - 1a Gestione corrente 35

1a.1 Come raggiungere lo standard minimo (livello 2): indicazioni per la compilazione del prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) 35

1a.2 Come raggiungere lo standard ottimale (livello 3): una *check-list* estesa di riferimento 37

Elemento AF - 1b Gestione corrente dei musei diffusi ed ecomusei 51

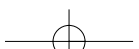
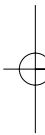
1b.1 Una concettualizzazione delle modalità di funzionamento dei musei diffusi e degli ecomusei 51

Elemento AF - 2 Progetti speciali	53
2.1 La scheda per singola attività	54
2.2 Il quadro sintetico pluriennale	56
Elemento AF - 3 Investimenti	57
Ulteriori strumenti di rappresentazione economica	59
1. Efficacia ed efficienza dei musei: un quadro sintetico	61
1.1 La logica della rappresentazione delle <i>performance</i> museali	61
1.2 Lo schema e le sue dimensioni analitiche	62
1.3 Elementi distintivi dell'uso dello schema	64
1.4 Il caso dei musei diffusi e degli ecomusei	66
2. Rappresentazione di elementi di impatto	67
Appendice	
Schede tecniche	
1. Valutazione d'impatto economico. Scheda tecnica	75
1.1 Quando è opportuno effettuare un'indagine di impatto economico	75
1.2 La metodologia	76
1.3 Risultati attesi	76
2. Il bilancio sociale nel settore museale	78
2.1 Le caratteristiche distintive del museo nella prospettiva economico aziendale	78
2.2 La rendicontazione sociale e il suo strumento principale: il bilancio sociale	79
2.3 Le valenze della rendicontazione sociale nei musei	80
2.4 Gli standard della rendicontazione sociale	81
2.5 Uno standard di processo per il settore museale	83
3. <i>Check list</i> estesa	89

Schede di autovalutazione

- 1A GESTIONE CORRENTE
- 1B GESTIONE CORRENTE PER
ECOMUSEI, MUSEI DIFFUSI E NETWORK
- 2 PROGETTI SPECIALI
- 3 INVESTIMENTI

3



PREMESSA

Obiettivi dello standard

L'ambito degli standard riguardante l'assetto finanziario si confronta con una situazione generale che vede una grande differenziazione tra museo e museo a seconda dell'assetto istituzionale adottato e della propria ragione sociale; se associazioni, fondazioni e musei privati sono tenuti alla redazione di un bilancio che descriva in modo esauriente con un documento contabile e fiscale il funzionamento economico del museo, i musei pubblici, non dotati di speciali statuti di autonomia – dai musei civici agli statali – denunciano più o meno estese difficoltà a ricostruire nel suo complesso il funzionamento economico della propria istituzione. La situazione cambia non solo tra ente di appartenenza e di gestione, ovvero tra musei civici, regionali, provinciali, ma tra museo civico e museo civico, a seconda delle modalità di attribuzione dei capitoli di spesa nel bilancio comunale e delle procedure di rendicontazione economica e di spesa consolidate nel tempo in “tradizioni” amministrative locali.

Questa situazione di partenza così differenziata e articolata esclude la possibilità di introdurre semplici moduli burocratici facilmente compilabili senza incertezze da qualsiasi museo, ma impone invece di tener conto delle difficoltà che la maggior parte dei musei ha nel ricostruire dettagliatamente il proprio funzionamento economico e, conseguentemente, di adottare un metodo processuale che porti in tempi ragionevoli e controllati a una maggior determinazione e consapevolezza delle dimensioni economiche relative alla gestione di ciascun museo.

Vale la pena allora di indicare gli obiettivi che ci si pone all'interno dell'ambito “assetto finanziario” e di esprimerli non in termini di adesione a una rigida procedura, bensì come soddisfacimento di un quadro di esigenze a cui i musei possano progressivamente aderire e rispondere in modo pertinente. Si può identificare almeno un obiettivo principale e un obiettivo correlato.

L'**obiettivo principale** si può esprimere come l'esigenza di favorire al massimo grado possibile la **trasparenza economica della gestione dei musei** (indicata anche con il termine *accountability*) e la **rappresentazione economica di tutte le attività museali**. Non si tratta quindi di compilare un modulo, ma di rendere comprensibili e valutabili in termini economici le diverse attività del museo, attraverso una molteplicità di descrizioni possibili che nei paragrafi seguenti verranno indicate sotto forma di linee guida cui i musei possano attenersi in modo flessibile.

A questo obiettivo principale fa seguito un **obiettivo** strettamente **correlato** che consiste nell'**evitare una burocratizzazione rigida** delle operazioni e **una proliferazione di documenti** percepiti come inutili dal museo stesso. Con ciò non si vuole sostenere che una ricostruzione

economica della propria attività non comporti alcun tipo di lavoro; per tutti i musei che non sono dotati di autonomia e non sono tenuti alla redazione di un bilancio si tratterà di raccogliere e ordinare alcune informazioni e alcuni dati, evidentemente con un certo impegno di lavoro. Ciò che andrà minimizzato è l'impiego di tempo per riclassificare e ordinare i dati, accettando una differenziazione nella reportistica tra museo e museo: ciò vale sia per i musei che già sono tenuti a presentare un bilancio e che occorre non siano costretti a ricomporlo e a riclassificarlo in modo differente, sia per gli altri musei che potrebbero disporre in modo parziale di alcune informazioni o non ritrovarsi all'interno dei moduli predisposti, a meno di laboriose operazioni di riclassificazione e ordinamento. È ovvio come il perseguimento di questo obiettivo correlato costituisca una delle condizioni per avviare il processo di raggiungimento del primo obiettivo.

Sebbene sia evidente, nondimeno è importante sottolineare per quale motivo l'obiettivo di una rappresentazione economica delle attività del museo e della dimensione dei costi di gestione rivesta una grande importanza. È possibile individuare due ordini di motivazioni differenti, l'uno riferito alla Regione e agli enti che hanno compiti di programmazione, l'altro relativo al museo stesso e alla sua attività.

È fuor di dubbio che per operare una efficace programmazione occorra conoscere i principali elementi quantitativi in gioco e la dimensione economica delle singole istituzioni sul territorio: ciò ovviamente vale per tutti i livelli di programmazione, dal livello regionale a quello provinciale e comunale. Per la Regione Piemonte, in particolare, la conoscenza di dettaglio del settore museale, della sua articolazione territoriale e delle sue dimensioni economiche è questione irrinunciabile per poter programmare con un forte ancoraggio alla situazione reale le risorse economiche da destinare ai musei. Gli stanziamenti che saranno messi a disposizione per il raggiungimento degli standard dovranno tener conto delle condizioni specifiche dei musei, delle loro necessità, delle loro potenzialità e dei margini di incremento possibili e sostenibili economicamente all'interno della programmazione annuale e pluriennale. Di qui l'esigenza di un sistema informativo che faccia confluire sistematicamente e in modo routinario i dati aggiornati in merito ai costi gestionali dei musei, raccolti e validati dagli stessi responsabili dell'attività museale.

Per i musei, d'altro canto, è possibile indicare una breve lista di motivazioni per sottolineare l'importanza di una conoscenza adeguata e di una capacità di rappresentazione economica della propria attività:

- a.** il sistema degli standard – ivi compresi quelli relativi all'assetto finanziario – è una delle interfacce di relazione tra Regione e musei e uno degli elementi cardine cui ancorare le valutazioni in merito alle richieste di finanziamento e sostegno economico. La congruenza con i requisiti di standard, lo sforzo per aumentare i livelli di qualità del servizio saranno parametri fondamentali nei processi di negoziazione delle risorse;
- b.** qualsiasi azione o processo indirizzati al soddisfacimento di requisiti minimi o all'innalzamento dei livelli di servizio del museo ha evidenti conseguenze sul piano delle spese di investimento e correnti: la conoscenza dei propri costi e delle proprie modalità di gestione consente una programmazione efficace al livello del singolo museo. L'adeguarsi agli standard previsti per l'ambito "assetto finanziario" significa usare le informazioni di carattere economico e le loro elaborazioni come cartine al tornasole, come *check-list* per verificare la sostenibilità economica del processo di adeguamento a tutti gli altri standard, le modalità e i tempi di attuazione;

c. fortemente connessa al punto precedente è la crescita di una cultura interna alle organizzazioni in merito al controllo di gestione che sappia ottimizzare l'uso delle risorse in stretta relazione agli obiettivi da perseguire, specie in condizioni – assai diffuse – di scarsità di risorse e di difficoltà di programmazione;

d. comunicare meglio verso l'esterno (verso i politici, i decisori, gli *stake-holder*, la propria comunità di riferimento) l'attività del museo, i suoi effetti, le sue opportunità e le sue offerte insieme ai suoi costi, perché l'impegno economico da sostenere sia ancorato strettamente ai servizi offerti. Ciò può rappresentare un elemento aggiuntivo di negoziazione delle risorse a livello locale, dal momento che è tutt'altro che evidente per i cittadini e, spesso, anche per gli amministratori quali siano gli effetti di un allargamento o di una contrazione dell'attività museale in relazione alle risorse disponibili. Evidenziare gli effetti delle scelte economiche sulle attività, sui servizi e sul proprio pubblico rappresenta un elemento di valutazione aggiuntivo per l'allocazione delle risorse economiche.

Le considerazioni sopra riportate evidenziano come il soddisfacimento degli standard non consista in una compilazione burocratica di un modulo relativo ai ricavi (entrate) e ai costi (uscite), ma individui un processo di ben altra portata e significatività che sarà oggetto di sperimentazione e di progressivo avvicinamento a una situazione di trasparenza e *accountability*. I passi iniziali dovranno sicuramente tener conto di situazioni particolari di carenza d'informazione relativamente ad alcune voci, che potranno essere stimate o ancora presentate in modo incompleto, evidenziando le modalità con cui si intendono superare le situazioni di *impasse*. Dove non è richiesto per legge non si dovrà produrre per forza un bilancio comparabile con i documenti di carattere legale-fiscale, bensì occorrerà fornire elementi di descrizione economica che potranno sottolineare, ove non altrimenti fattibile, l'incompletezza del dato, o i margini di attendibilità di un valore stimato. Non si tratterà neanche, d'altro canto, di rispondere fornendo stime estemporanee, bensì di intraprendere un percorso di evidenziazione delle risultanze economiche e di loro descrizione che potrà giovare di una pluralità di strumenti e di supporti, a cui è dedicata una parte consistente di questa pubblicazione.

Elementi nodali

L'articolazione dello standard prevede **tre sotto-ambiti** che consentono una rappresentazione elementare e di base delle dimensioni economiche del museo. Sistemi più articolati di rappresentazione sono consigliati e descritti nella terza parte di questo volume con un corredo di linee guida e di istruzioni per l'uso, ma non costituiscono adempimento di standard

I tre sotto-ambiti sono:

- 1a Gestione corrente
- 1b Gestione corrente per ecomusei, musei diffusi e network
- 2 Progetti speciali
- 3 Investimenti

1a – 1b Gestione corrente

La rappresentazione dei ricavi-costi o entrate-uscite¹ della gestione corrente si articola ulteriormente in un punto 1a che riguarda la maggior parte dei musei avente un carattere di istituzione singola, mentre il punto 1b riguarda ecomusei, musei diffusi, reti museali, istituzioni complesse che, attorno a un nucleo organizzativo centrale, vedono l'integrazione di altre sedi, altre istituzioni, altri attori che contribuiscono alla missione del museo secondo differenti modalità, formalizzate in accordi e protocolli di collaborazione e cooperazione. Tutto ciò ha indotto a differenziare ecomusei, musei a rete e musei diffusi, data la loro maggior complessità e data l'esigenza di ricostruire il sistema di costi e ricavi (entrate e uscite) per differenti nuclei di attività tra loro collegati.

In ogni caso, i sottoambiti di standard di cui al punto 1a e 1b sono finalizzati a rappresentare gli elementi base dell'attività economica del museo, ovvero il flusso di risorse in entrata e in uscita per la gestione corrente del museo.

Una prima **definizione di gestione corrente**. Per gestione corrente del museo si intendono tutte le operazioni di carattere routinario (con cadenze e ricorrenze più o meno dilatate nel tempo) che consentono il funzionamento, l'apertura e l'attività quotidiana del museo, escludendo gli investimenti.

Non sempre la distinzione è netta ed evidente: ad esempio se nel *budget* del museo ogni anno vi è uno stanziamento per la biblioteca destinato a rinnovare gli abbonamenti alle riviste e all'acquisizione di un certo numero di libri, si propone di classificare tali costi (uscite) all'interno della gestione corrente. Se invece il museo acquistasse un intero fondo librario, allora si propone di considerare tale costo (uscita) come investimento che incrementa in modo sensibile il patrimonio del museo. In realtà, anche l'acquisto di pochi libri rappresenta un incremento patrimoniale, ma ciò che si considera qui come discriminante tra spesa corrente e investimento è la ripetitività e il carattere routinario della spesa (un *budget* di dimensioni analoghe ogni anno) assimilabile a una spesa di funzionamento, di contro all'eccezionalità dell'investimento.

Rientrano nella gestione corrente le normali manutenzioni, mentre sono escluse tutte le manutenzioni straordinarie, gli adeguamenti degli impianti alla normativa ecc. La sostituzione delle parti più deperibili dell'allestimento come le targhette o alcuni pannelli può essere fatta rientrare nelle normali spese di manutenzione, mentre la sostituzione delle bacheche e il riallestimento di uno spazio non può che essere considerato come investimento.

Per ciò che concerne le attività del museo, se nelle modalità espositive è prevista la rotazione delle collezioni e la realizzazione di mostre temporanee come modalità strutturale di funzionamento costante del museo, con uno specifico *budget* annuale, allora si propone di considerare tale attività esclusivamente nella gestione corrente. Se invece le mostre rappresentano eventi eccezionali che si sommano all'attività routiniera e che – ad esempio – necessitano di finanziamenti *ad hoc*, allora si propone di riportare le cifre aggregate nelle voci che descrivono le attività del museo all'interno della gestione corrente e – al contempo – di considerare tali attività “progetti speciali” e di fornire un dettaglio più preciso nel successivo elemento di standard dedicato esclusivamente ai

¹ La disponibilità di informazioni secondo contabilità economica (costi e ricavi) o finanziaria (entrate e uscite) è elemento che non si ritiene utile regolamentare in questa sede, accettando di conseguenza informazioni secondo ambedue le logiche, a seconda del sistema amministrativo che caratterizza il singolo istituto. Laddove possibile, sarebbe preferibile l'informazione secondo contabilità economica: preferenzialmente costi e ricavi, dunque, o, in alternativa, entrate e uscite.

progetti speciali. Nuovamente, nonostante in ogni caso gli eventi ricadano nella gestione corrente, la distinzione delle mostre e degli eventi da approfondire anche nel prospetto progetti speciali, si fonda sul carattere routinario e ricorsivo delle iniziative che configura la normalità della gestione corrente o, al contrario, sulla discontinuità che individua uno o più eventi eccezionali.

2 Progetti speciali

Coerentemente con quanto esposto nel paragrafo precedente, per **progetti speciali** si intendono tutte quelle attività che assumano carattere di eccezionalità e che si differenziano dai regimi di funzionamento quotidiano del museo. Tali attività possono comprendere mostre, cicli di conferenze, iniziative didattiche, organizzazione di eventi, che non abbiano caratteri di ripetitività nel corso degli anni e non configurino una parte dell'attività routiniera del museo. Un ciclo di conferenze per l'anniversario della morte di un artista rientra – in quanto progetto *una tantum* – nei progetti speciali, mentre gli incontri-conferenza mensili di lettura critica di un'opera del museo per l'associazione “amici di” rientrerebbe, in questa logica, esclusivamente nelle attività di gestione corrente caratterizzate da forte ripetitività.

La rotazione degli oggetti da esporre provenienti dalle proprie collezioni in spazi riservati alla esposizione temporanea, o l'ospitalità in appositi locali per mostre temporanee personali o collettive di artisti, qualora facciano parte delle modalità espositive consuete del museo, sono da considerarsi esclusivamente all'interno della gestione corrente: la grande retrospettiva di un autore, la mostra tematica che comporta la ricomposizione di serie di oggetti e manufatti dispersi in varie sedi e uno staff dedicato alla realizzazione dell'evento sono da considerarsi invece progetti speciali che vanno documentate non solo in termini aggregati nei campi dedicati alle “attività” all'interno della gestione ordinaria, ma anche – in modo più dettagliato – nello standard specificatamente dedicato ai progetti speciali.

Si è certamente consapevoli che possano esistere zone di confine in cui la differenza fra attività ordinaria, corrente e progetti speciali sia di non facile determinazione, proprio per la complessità, la ricchezza e la diversità che tali attività assumono nelle pratiche delle diverse istituzioni museali. Sembra, peraltro, necessario evidenziare questi margini di incertezza per poterli affrontare nella fase applicativa degli standard, nella loro sperimentazione, in modo tale da sedimentare nell'uso una pratica coerente di attribuzione e interpretazione dei fenomeni.

In altri termini, non si ritiene utile in questa fase declinare astrattamente una serie di requisiti e di casistiche per incasellare ogni possibile evento in una tassonomia definita a priori, ma si ritiene invece più produttivo ragionare in fase di sperimentazione sugli eventuali casi dubbi e maturare una serie di criteri empirici e di linee guida per la classificazione.

Il fatto che gli standard relativi all'assetto finanziario non si costituiscano come uno strumento normativo di controllo fiscale corredato delle corrispondenti sanzioni, rende preferibile l'individuazione di alee di incertezza da affrontare con buone pratiche da sperimentare nel tempo in un dialogo con le istituzioni museali, piuttosto che la definizione minuziosa di interpretazioni e di criteri da applicare a una vastissima fattispecie di attività diverse, che facilmente risulterebbero di difficile applicazione e, comunque, con margini elevati di incompletezza.

Un'ultima considerazione e avvertenza: occorre non confondere i progetti speciali (che pur avendo carattere di eccezionalità, rientrano nella gestione ordinaria) con gli investimenti. Anche

questi ultimi hanno carattere di straordinarietà, ma sono finalizzati all'incremento del patrimonio dell'istituzione e quindi fuori dalla gestione corrente: l'acquisizione di nuovi pezzi e reperti, l'incremento delle collezioni, i riallestimenti, la costruzione di una nuova ala del museo, sono tutte operazioni eccezionali e fuori dall'ordinario, che tuttavia si configurano come investimenti, come arricchimento del patrimonio in dotazione e non come attività. La costruzione di un auditorium connesso al museo rappresenta un investimento e non un'attività: l'utilizzo dell'auditorium per cicli di lezioni o per accogliere le scolaresche configura invece un'attività didattica. Gli investimenti consentiranno, in un secondo momento, il mantenimento delle funzioni (ad esempio, nel caso della messa a norma degli impianti che permette l'uso sicuro delle strutture e dei locali) o l'incremento delle attività, siano esse routinarie come la fruizione da parte del pubblico dei nuovi reperti acquistati, o ancora l'incremento delle attività didattiche negli spazi aggiunti o recuperati, o siano essi progetti speciali, come nuove mostre o eventi di carattere eccezionale.

3 Investimenti

La dizione investimenti ricomprende al suo interno una fattispecie estremamente variegata e differenziata, dall'acquisto di un nuovo oggetto per la collezione, ai lavori necessari per eliminare le barriere architettoniche, al rifacimento di un impianto, fino alla costruzione *ex novo* di un museo. Diventa dunque assai difficile poter presumere di imbrigliare in un unico modulo e in pochi campi strutturati tutte le differenti esigenze di descrizione dell'intervento. D'altro canto, gli **investimenti** costituiscono elemento fondamentale della rappresentazione economica per almeno due ordini di motivi:

- a.** comportano uno dei momenti di negoziazione più importante delle risorse economiche necessarie per l'istituzione museale con gli enti pubblici, i privati e la società locale;
- b.** costituiscono un incremento patrimoniale del museo che può tradursi in molti casi in un ampliamento della gamma dei servizi e in uno sviluppo delle attività; gli effetti per l'utenza e per il territorio di riferimento devono, quindi, essere evidenziati a fianco degli elementi di impatto economico, sociale e culturale relativi alla gestione corrente.

Per questi motivi nella stesura degli standard ci si limita a sottolineare la necessità di una descrizione strutturata degli investimenti, dei benefici e dei risultati attesi e del loro impatto sui futuri costi correnti di gestione per valutarne la sostenibilità economica, lasciando tuttavia libero il "formato" della descrizione, anche in funzione dei diversi documenti di preventivazione che ciascun investimento richiede in diverse fasi di progettazione. In questo quadro, la modulistica già oggi adottata dalla Regione Piemonte consente un'agile descrizione dell'investimento in termini sintetici e richiede copia della documentazione relativa ai progetti che definiscono l'investimento. Gli standard non modificano questa situazione, né la procedura oggi in essere, ma richiedono semplicemente un'integrazione riguardante gli effetti dell'investimento sui costi di gestione corrente. Verranno quindi indicate – sotto forma di linee guida – le diverse descrizioni economiche dell'investimento, aggiuntive rispetto alla prassi attuale, che vengono considerate indispensabili per l'ammisibilità delle richieste e cui fa riferimento lo standard. Tali descrizioni varieranno ovviamente a seconda dello stato di progettazione dell'opera, del tipo dell'investimento e delle modalità di impatto sulla gestione corrente del museo e potranno, quindi, non fare riferimento a un unico modello o formato pre-costituito, pur dovendo – tutte – contenere un set di base di informazioni strutturate indispensabili per la valutazione del caso.

La strutturazione dei tre sotto-ambiti di standard

Ciascun sotto-ambito è stato articolato in parametri, definiti anche sulla base delle analisi condotte sull'attuale sistema museale regionale, tenendo conto delle forti diversità esistenti: l'analisi delle informazioni disponibili, della loro significatività nelle diverse tipologie di museo, delle modalità di aggregazione e di rappresentazione ha costituito il centro del lavoro della commissione che ha visto collaborare fattivamente i responsabili amministrativi di più di venti musei del Piemonte in cinque sedute plenarie di commissione, oltre alle verifiche e ai lavori di analisi svolti individualmente e comunicati per iscritto alla segreteria della commissione.

Nella loro versione finale, i parametri secondo i quali si articola lo standard sono organizzati in base a un ordinamento costituito da livelli qualitativi, a partire dal livello 0 che rappresenta l'assenza del requisito minimo in vista dell'accreditamento, in funzione crescente; il livello 2 configura il soddisfacimento del requisito minimo di standard, mentre i livelli superiori crescono verso situazioni di eccellenza.

Problemi di applicazione in diversi contesti

Ovviamente il soddisfacimento dei requisiti minimi di standard è strettamente legato alla tipologia e alla dimensione del museo: per i musei più strutturati e che a causa del loro assetto istituzionale sono tenuti per legge a redigere un bilancio di esercizio il compito appare relativamente semplice, perlomeno per tutta la parte di acquisizione, valutazione e strutturazione delle informazioni economiche, già presenti e disponibili a essere comunicate. In questi casi non sarà necessario trasmettere il bilancio di esercizio, ma sarà sufficiente fornirne, invece, un quadro sintetico, seguendo, per quanto possibile, le linee guida e gli esempi di riferimento indicati negli standard. Si vuole evitare in questo modo una riclassificazione completa del bilancio che potrebbe rappresentare un lavoro gravoso, ma sottolineare l'esigenza di una descrizione sintetica, comparabile e assimilabile alle descrizioni economiche fornite dai musei appartenenti ad altre tipologie.

In numerosi altri casi, invece, il museo non è depositario di alcune delle informazioni economiche indispensabili e diviene necessario richiederle all'ente di appartenenza o di riferimento: le verifiche fatte all'interno dei lavori della commissione sugli "assetto finanziari" indicano che la maggior parte di tali informazioni è reperibile abbastanza agevolmente, salvo alcuni specifici casi dove particolari modalità di aggregazione della spesa non rendono riconoscibili le quote da attribuirsi al museo. In questi casi andrà specificata l'impossibilità di disaggregare il dato e si dovrà alternativamente procedere a una stima (purché siano noti i parametri di base sul fondamento dei quali ipotizzarla) o indicare la non disponibilità del dato.

Dal momento che la situazione economica va ricostruita e descritta su base annuale, la commissione ha valutato che il lavoro richiesto all'amministrazione del museo per entrare in possesso di tutte le informazioni utili e disponibili e per restituirle in un prospetto sintetico una volta l'anno, non appare troppo gravoso e sproporzionato rispetto a una trasparenza e puntualità della descrizione economica delle proprie attività.

In questo caso l'elaborazione concettuale degli standard non si conclude con l'indicazione del livello da raggiungere ma prevede, nella seconda parte del presente volume, una serie di strumen-

ti utili, di indicazioni e raccomandazioni empiriche per rendere la documentazione necessaria con la trasparenza richiesta.

Per facilitare una migliore rappresentazione della dimensione economica, sempre nella seconda parte della pubblicazione, vengono presentati e commentati moduli per la raccolta e l'aggregazione dei dati economici che debbono essere considerati come suggerimenti, come *check-list* di verifica per organizzare e omogeneizzare le informazioni di carattere economico. L'invito è a far riferimento a tali esempi di moduli, anche se si è ben consapevoli che in alcuni casi e per alcune voci essi non saranno adeguati alla realtà del singolo museo, nel qual caso occorrerà adattare il modello alla situazione specifica; d'altro canto il riferimento ai moduli proposti è necessario per procedere verso un'omogeneizzazione dei dati e una loro confrontabilità orizzontale tra museo e museo.

Va sottolineato il fatto che i moduli di riferimento e le *check-list* riportate non costituiscono lo standard, ma solo un aiuto per la compilazione, uno degli strumenti utilizzabili: requisito di standard è la trasparenza economica, l'*accountability* e la rappresentazione economica dell'attività del museo in modo il più possibile comparabile e confrontabile al livello regionale.

INDICAZIONI PRELIMINARI ALLA COMPILAZIONE

L'insieme delle descrizioni economiche di riferimento degli standard è articolato in tre sotto-ambiti, dei quali si è data una sintetica descrizione generale nei paragrafi precedenti, cui si rimanda per gli elementi introduttivi.

*Ogni tabella tratta di uno specifico **sotto-ambito** articolato su diversi **parametri**. Ogni museo dovrà collocarsi in un unico livello, che rispecchi la situazione attuale del museo interessato. I **livelli** sono costruiti secondo una progressione crescente che prevede l'incremento dei dati e della strutturazione delle informazioni economiche, fino a raggiungere condizioni di eccellenza.*

Il livello 0 indica la situazione di totale non soddisfacimento dello standard; il livello 1 indica un processo di avvicinamento alla sufficienza, mentre lo standard minimo corrisponde al livello 2 ed è comunque contrassegnato dal fondo grigio. Il livello 3 configura una situazione ottimale, ovviamente incrementabile e migliorabile adottando strumenti di analisi più raffinata che vengono descritti – come facoltativi – nella terza e nella quarta parte di questo volume.

*Un campo **note** consente di inserire brevi testi descrittivi per contestualizzare o indicare i vincoli/opportunità, nonché le condizioni particolari che possono incidere significativamente sulla presenza o sull'assenza di determinate informazioni o sulla stessa significatività delle informazioni raccolte per l'attività del museo.*

*Nella seconda parte del volume, in altrettanti paragrafi dedicati, sono contenuti le linee guida, i suggerimenti, le interpretazioni e i modelli di riferimento per aiutare la **compilazione** dei tre sottoambiti di standard: si tratta dell'evidenziazione – per ogni standard – degli strumenti che è possibile impiegare e delle istruzioni per la compilazione. Infine nella terza e nella quarta parte vengono fornite linee guida e i suggerimenti per una rappresentazione più dettagliata e articolata delle dimensioni economiche, per i musei che volessero approfondire la tematica al di là dei requisiti di standard*

Elemento AF - 01a

GESTIONE CORRENTE

	DESCRIZIONE PARAMETRO	ATTRIBUTI AL PARAMETRO
Livello 0	Impossibilità di compilare un prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) dell'ultimo anno	Presente
Livello 1	Indicazione parziale e frammentaria delle voci di ricavi-costi (o entrate-uscite) dell'ultimo anno	Presente
Livello 2	Prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) con indicazioni delle voci stimate dell'ultimo anno e preventivo dell'anno in corso	Presente
Livello 3	Possibilità di riaggregare i ricavi-costi (o entrate-uscite) in modalità diverse, con un'articolazione delle informazioni comparabile con la <i>check-list</i> estesa di riferimento ² in relazione all'ultimo anno e al preventivo dell'anno in corso	Presente

DESCRIZIONE DELL'ELEMENTO

Per una definizione di ciò che si intende per gestione corrente si veda il paragrafo introduttivo, mentre per una guida alla compilazione si vedano i paragrafi corrispondenti nella seconda parte del volume dedicata agli strumenti operativi.

Il livello 2, ovvero il requisito di standard minimo, si intende raggiunto quando sia possibile fornire per l'anno precedente e per l'anno in corso un prospetto sintetico dei ricavi-costi (o entrate-uscite) con le principali macro-voci riportate secondo il modello proposto a p. 36-37, mentre il livello successivo prevede una strutturazione dei dati e delle informazioni al livello di approfondimento congruente a quello dell'allegata *check-list* estesa.

Per i musei che sono tenuti, in virtù del loro statuto autonomo, a redigere un bilancio d'esercizio ai sensi di legge, è loro facoltà allegare tale bilancio, ma per il raggiungimento del livello minimo di standard si richiede comunque di allegare un prospetto riassuntivo sintetico secondo il modello proposto per tutti gli altri musei e riportato a p. 36-37.

In ogni caso vanno evidenziate in nota le informazioni di cui risulta impossibile il reperimento e le voci per cui non esiste un riscontro preciso che si è proceduto a stimare.

N.B. Tutti i documenti debbono essere corredati sia di istruzioni per la lettura sia di eventuali commenti che contribuiscano a una miglior comprensione del dato e a una sua contestualizzazione nella situazione specifica.

² Si veda la *check-list* a pp. 37-50.

NOTE ALL'ELEMENTO (a cura del compilatore della scheda)

Elemento AF - 01b

**GESTIONE CORRENTE PER ECOMUSEI,
MUSEI DIFFUSI E NETWORK**

DESCRIZIONE PARAMETRO	ATTRIBUTI AL PARAMETRO
Livello 0 Impossibilità di compilare un prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) per il nucleo centrale del museo diffuso, ecomuseo o network	Presente
Livello 1 Indicazione parziale e frammentaria delle voci di ricavi-costi (o entrate-uscite) dell'ultimo anno per il nucleo centrale del museo diffuso, ecomuseo o network	Presente
Livello 2 Prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) con indicazioni delle voci stimate per il nucleo centrale del museo diffuso, ecomuseo o network relativamente all'ultimo anno e preventivo dell'anno in corso	Presente
Livello 3 Possibilità di riaggregare i ricavi-costi (o entrate-uscite) in modalità diverse, con un'articolazione delle informazioni comparabile con la <i>check-list</i> estesa di riferimento ³ per il nucleo centrale del museo diffuso e prospetti sintetici ricavi-costi (o entrate-uscite) per i presidi museali o siti correlati al museo diffuso, all'ecomuseo o network relativamente all'ultimo anno e al preventivo dell'anno in corso	Presente

DESCRIZIONE DELL'ELEMENTO

Per una definizione di ciò che si intende per gestione corrente, si veda il paragrafo introduttivo, mentre per una guida alla compilazione si vedano i paragrafi corrispondenti nella seconda parte del volume dedicata agli strumenti operativi.

Per ciò che concerne la strutturazione del museo diffuso, ecomuseo o network in anelli concentrici e di differente grado si veda nella seconda parte del volume a p. 52 lo schema che raffigura e descrive le caratteristiche di ciascun ambito e le relazioni che intercorrono tra le diverse articolazioni.

Il livello 2, ovvero il requisito di standard minimo, si intende raggiunto quando sia possibile fornire per l'anno precedente e per l'anno in corso un prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) con le principali macro-voci riportate secondo il modello proposto a pp. 36-37, limitatamente al nucleo centrale del museo diffuso, ecomuseo o network. Il soddisfacimento dell'ulteriore livello di standard è in funzione della capacità di rappresentare congruentemente la dimensione economica dei ricavi-costi (o entrate-uscite), via, via per le sedi correlate e per le istituzioni che cooperano alla

³ Si veda la *check-list* e istruzioni per l'uso a pp. 37-50.

missione del museo diffuso, dell'ecomuseo o del network con differenti gradi di approfondimento.

Per i musei che sono tenuti, in virtù del loro statuto autonomo, a redigere un bilancio di esercizio ai sensi di legge, è loro facoltà allegare tale bilancio, ma per il raggiungimento del livello minimo di standard si richiede comunque di allegare un prospetto riassuntivo sintetico secondo il modello proposto per tutti gli altri musei e riportato a pp. 36-37.

In ogni caso vanno evidenziate in nota le informazioni di cui risulta impossibile il reperimento e le voci per cui non esiste un riscontro preciso che si è proceduto a stimare.

N.B. Tutti i documenti debbono essere corredati di istruzioni per la lettura e di eventuali commenti che contribuiscano a una miglior comprensione del dato e a una sua contestualizzazione nella situazione specifica.

NOTE ALL'ELEMENTO (a cura del compilatore della scheda)

Elemento AF - 02

PROGETTI SPECIALI

DESCRIZIONE PARAMETRO	ATTRIBUTI AL PARAMETRO
Livello 0 Impossibilità di compilare un prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) dei progetti speciali sia a consuntivo sia a preventivo relativamente all'ultimo anno e all'anno in corso	Presente
Livello 1 Indicazione parziale e frammentaria delle voci di ricavi-costi (o entrate-uscite) dei progetti speciali sia a consuntivo sia a preventivo relativamente all'ultimo anno e all'anno in corso	Presente
Livello 2 Prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) con indicazioni delle voci stimate dei progetti speciali relativamente all'ultimo anno e indicazione del programma di progetti speciali per l'anno in corso, con relativi <i>budget</i>	Presente
Livello 3 Possibilità di riaggregare i ricavi-costi (o entrate-uscite) con indicazioni delle voci stimate dei progetti speciali e indicazione del programma pluriennale di progetti speciali corredato dei <i>budget</i> preventivi per ciascun anno e per ciascun tipo di attività	Presente

DESCRIZIONE DELL'ELEMENTO

Per una definizione di ciò che si intende per progetti speciali, si veda il paragrafo introduttivo, mentre per una guida alla compilazione si vedano i paragrafi corrispondenti nella seconda parte del volume dedicata agli strumenti operativi, e in particolare a pp. 53-56, le linee guida per la rappresentazione economica dei progetti speciali.

Il livello 2, ovvero il requisito di standard minimo, si intende raggiunto quando sia possibile fornire una rendicontazione dei progetti speciali per l'anno precedente e il programma per l'anno in corso corredato del relativo *budget*. Per il raggiungimento del livello successivo di standard è prevista una programmazione economica per i progetti speciali su base pluriennale.

Tutto ciò vale nel caso in cui nell'anno passato, nell'anno in corso o negli anni futuri siano effettivamente previsti progetti speciali: infatti non è per nulla obbligatorio dotarsi di progetti speciali ogni anno. Nel caso in cui un progetto speciale si situi come evento eccezionale, non comparabile con quanto successo negli anni passati e senza continuità con altri eventi negli anni futuri, basterà indicare l'assenza di altri progetti speciali per collocarsi al di sopra del livello di sufficienza.

Nel caso di documenti di preventivazione e di consuntivazione dei progetti speciali, essi possono essere sempre e comunque allegati, ma risulta altresì necessario compilare un quadro sintetico delle iniziative in modo analogo a quanto viene proposto nell'apposito paragrafo nella seconda parte del volume.

In ogni caso vanno evidenziate in nota le informazioni di cui risulta impossibile il reperimento e le voci cui non esiste un riscontro preciso che si è proceduto a stimare.

N.B. Tutti i documenti debbono essere corredati di istruzioni per la lettura e di eventuali commenti che contribuiscano a una miglior comprensione del dato e a una sua contestualizzazione nella situazione specifica.

NOTE ALL'ELEMENTO (a cura del compilatore della scheda)

Elemento AF - 03

INVESTIMENTI

DESCRIZIONE PARAMETRO	ATTRIBUTI AL PARAMETRO
Livello 0 Assenza di un piano di fattibilità che indichi con precisione gli ordini di grandezza degli investimenti	Presente
Livello 1 Presenza di un piano di fattibilità o di una preventivazione di dettaglio relativa a una fase avanzata della progettazione degli investimenti, ma senza indicazione degli effetti e delle ricadute dell'investimento sui costi di gestione futuri	Presente
Livello 2 Attendibilità degli ordini di grandezza dell'investimento previsto, siano essi relativi a un piano di fattibilità o a una fase avanzata della progettazione e indicazione degli effetti, ricadute e conseguenze dell'investimento sui costi di gestione futuri. Periodica documentazione dello stato di avanzamento e realizzazione dell'investimento	Presente
Livello 3 Come il livello 2, in più evidenziazione degli effetti dell'investimento sulle attività del museo, individuazione dei risultati attesi e degli impatti sulla società locale di riferimento in termini culturali, sociali ed economici	Presente

DESCRIZIONE DELL'ELEMENTO

Per una definizione di ciò che si intende per investimento si veda il paragrafo introduttivo, mentre per una guida alla compilazione si vedano i paragrafi corrispondenti nella seconda parte del volume dedicata agli strumenti operativi, e in particolare alle pagine 57-58, le linee guida per la rappresentazione economica degli investimenti.

Il livello 2, ovvero il requisito di standard minimo, si intende raggiunto quando a una determinazione attendibile delle dimensioni economiche dell'investimento si accompagna una valutazione degli effetti di tale investimento sulla gestione ordinaria futura che evidenzii i caratteri di sostenibilità nel tempo.

Per il raggiungimento del livello successivo di standard è prevista, invece, una valutazione non solo economica, ma di tipo più generale sugli effetti e le ricadute sull'attività complessiva del museo e relativamente agli impatti attesi di tipo culturale, sociale e economico, qualora, ovviamente, le dimensioni e la rilevanza dell'investimento siano tali da poter essere valutati in questa prospettiva.

In ogni caso vanno evidenziate in nota le informazioni di cui risulta impossibile il reperimento e le voci per cui non esiste un riscontro preciso che si è proceduto a stimare.

N.B. Tutti i documenti debbono essere corredati di istruzioni per la lettura e di eventuali commenti che contribuiscano a una miglior comprensione del dato e a una sua contestualizzazione nella situazione specifica.

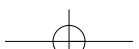
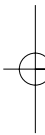
NOTE ALL'ELEMENTO (a cura del compilatore della scheda)



Gli standard

**Strumenti operativi
e linee guida applicative**

3



Introduzione: quando redigere i documenti relativi agli standard di bilancio

L'assunzione e la formalizzazione degli standard relativi all'assetto finanziario mira a consolidare un'abitudine alla rappresentazione periodica degli elementi economici come prassi consueta, come verifica abituale sul raggiungimento degli obiettivi di gestione e come strumento di programmazione e di negoziazione delle risorse con il complesso degli enti pubblici e con gli *stake-holder*.

La rappresentazione dei principali ordini di grandezza economici di gestione, di cui all'elemento di standard **AF - 01a** e **AF - 01b**, siano essi organizzati nel quadro sintetico o secondo la *check-list* estesa (come più avanti illustrato) è operazione da compiere una volta all'anno, meglio se in occasione della redazione del prospetto preventivo per l'anno successivo o in corso: in una sola occasione è possibile consolidare le cifre e gli ordini di grandezza dell'esercizio chiuso e valutare le alternative di gestione per l'anno successivo.

Il prospetto ricavi-costi (o entrate-uscite), nella versione sintetica e in quella estesa è il documento di base, la matrice di informazioni che deve accompagnare e corredare sempre tutti i documenti economici di cui agli altri elementi di standard, nonché tutte le richieste di finanziamento: in altri termini dovrebbe diventare uno dei "documenti d'identità" del museo, assimilabile a un codice fiscale.

L'elemento **AF - 02** riguarda i **progetti speciali**: esso documenta in termini di consuntivo e preventivo economico le attività del museo che, pur rientrando nella gestione corrente, hanno dimensioni e comportano impegni fuori dall'ordinario e i cui costi (uscite), tuttavia, sono riportati in modo aggregato alla voce "attività" nei precedenti elementi di standard AF 01a e AF 01b. Lo standard mira a evidenziare in quale contesto si situa l'evento eccezionale, la singola mostra: si tratta di un evento isolato o fa parte di una serie di iniziative tra loro correlate? Qual è la politica del museo rispetto a questo tipo di eventi? In quale programma di iniziative si situa l'evento oggetto di discussione?

Lo standard, in questo caso, tende a contestualizzare il singolo evento nelle politiche culturali del museo e si situa come uno strumento di valutazione della sostenibilità economica sul lungo periodo dei programmi. Ogni qual volta, quindi, si progetti un'iniziativa speciale o una mostra di particolare rilevanza, si chiede di redigere un documento che mostri che posto occupi tale evento in termini di politica culturale, e non solo in termini economici, nei programmi del museo, all'interno di un *business plan* di carattere pluriennale che rappresenti lo strumento guida per il *fund raising* e l'elemento di negoziazione adeguato con gli enti pubblici, chiamati a sostenerne parzialmente i costi (uscite), con la possibilità di passare da erogazioni singole ed estemporanee a convergenze e forme di sostegno relative a programmi pluriennali. Ciò non vuol dire che ogni progetto speciale deve situarsi obbligatoriamente entro un programma pluriennale di eventi, ma ovviamente, può benissimo presentarsi l'occasione di un singolo evento isolato in un periodo temporale lungo: si tratta in questo caso di segnalare come negli anni precedenti e/o successivi non siano

presenti eventi comparabili con quello in oggetto. Nel caso non vi siano progetti speciali in fase di elaborazione si tratta di segnalare che non è previsto alcun progetto speciale.

Per ciò che concerne gli **investimenti (AF - 03)** non esiste, ovviamente, una cadenza temporale definibile: ogni qual volta sia necessario prevedere un investimento occorre predisporre l'opportuna documentazione. Lo standard mira a fissare una soglia di facile superamento per poter considerare completa l'istanza. L'attendibilità della dimensione economica dell'investimento e una preventivazione di dettaglio sono condizioni necessarie ma non ancora sufficienti per la presa in considerazione della domanda di finanziamento. Per superare la soglia di standard minimo, infatti, occorre una chiara identificazione degli obiettivi, dei risultati attesi e dei costi che si ripercuoteranno sulla gestione corrente. Per questo si insiste sullo strumento del piano di fattibilità per gli investimenti, quando non sia ancora iniziata la fase di progettazione definitiva o esecutiva.

Saper prevedere gli effetti economici, i risultati e gli impatti degli investimenti è fondamentale non solo per le modalità di negoziazione delle risorse con gli altri enti pubblici, ma per evidenziare le politiche di sviluppo del museo con la dimensione degli investimenti e la gestione delle attività. Anno per anno si dovranno registrare gli investimenti – se esistenti – e prevederne gli effetti futuri, in modo tale da poter valutare nel corso del tempo la coerenza delle previsioni e i rapporti instaurati con il proprio contesto di riferimento. Allo stesso modo durante il periodo di realizzazione degli investimenti va dato conto dell'evolvere della situazione e del raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi parziali, secondo le cadenze dell'avanzamento lavori, ma con una periodicità non superiore all'anno solare.

In conclusione mentre il prospetto ricavi-costi (o entrate-uscite) ha cadenza annuale, le relazioni riguardanti i progetti speciali e gli investimenti si rendono necessarie in fase di progettazione e di rendicontazione di tali attività e ne rappresentano i documenti guida. Le loro indicazioni e previsioni, tuttavia, debbono essere allegate al prospetto annuale ricavi-costi (o entrate-uscite).

ELEMENTO AF - 1a Gestione corrente

1a.1 Come raggiungere lo standard minimo (livello 2): indicazioni per la compilazione del prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite)

Il livello 2 dello standard di cui all'elemento AF 01a si intende raggiunto quando sia possibile fornire per l'anno passato e l'anno in corso un prospetto riassuntivo ricavi-costi (o entrate-uscite)⁴ strutturato seguendo la falsariga del modello sotto riportato.

Il livello estremamente aggregato e sintetico dell'informazione richiesta – soprattutto nel caso di elementi e dati da stimare – consente di fornire ordini di grandezza congruenti con il grado di approssimazione delle stime, senza approfondire ipotesi sui singoli capitoli di spesa che correrebbero il rischio di essere poco controllabili nella loro disaggregazione di dettaglio.

Nel caso opposto di un'articolazione molto forte delle informazioni economiche in dotazione al museo, potrebbe risultare più agevole una riaggregazione per macro-capitoli seguendo lo schema indicato: anche i musei più strutturati e dotati di un'autonomia di bilancio e di informazioni di dettaglio non dovrebbero trovare particolari difficoltà a ricomporre un prospetto semplificato ricavi-costi (o entrate-uscite) sul modello di quello qui presentato o, ancora, con le varianti che si rendessero necessarie per meglio rappresentare la propria realtà museale.

Occorre rilevare che quanto più i documenti prodotti dai musei riusciranno ad adeguarsi al modello qui proposto – salvo integrazioni e varianti indispensabili – tanto più le informazioni risulteranno confrontabili e congruenti a livello regionale; ciò evidenzia con chiarezza come lo standard non consista nella prima tabella sotto riportata, che rappresenta solo uno strumento operativo per raggiungere un livello base di *accountability* (vero obiettivo dello standard), e come tuttavia sia indispensabile, al contempo, cercare di aderire più precisamente possibile ai formati e ai modelli proposti per consentire un'alta confrontabilità.

Per un approfondimento dell'articolazione e dei contenuti di ciascuna delle voci indicate nel prospetto sintetico, approfondimento necessario quando si devono riaggregare le informazioni economiche in proprio possesso, si veda al prossimo paragrafo la descrizione della *check-list* estesa, la cui completa compilazione consente di raggiungere il livello 3 dello standard. Il prospetto riassuntivo, qui sotto inserito, riporta i totali di tutte le sottovoci comprese nella *check-list* estesa. Le istruzioni per

⁴ Si ricorda, come precedentemente riportato, che la disponibilità di informazioni secondo contabilità economica (costi e ricavi) o finanziaria (entrate e uscite) è elemento che non si ritiene utile regolamentare in questa sede, accettando di conseguenza informazioni conformi ad ambedue le logiche, a seconda del sistema amministrativo che caratterizza il singolo istituto. Laddove possibile sarebbe preferibile l'informazione secondo contabilità economica: preferenzialmente costi e ricavi, dunque, o, in alternativa, entrate e uscite.

la compilazione di quest'ultima da p. 37 a p. 50, chiariscono, quindi, nel dettaglio i significati dei campi riportati in questo prospetto sintetico.

Per quanto riguarda i costi (uscite) in questo prospetto sintetico si richiede di indicare solo il dato complessivo rispetto a ciascuna voce che corrisponde al totale delle diverse sezioni nella *check-list* estesa esposta nel paragrafo successivo. Per il personale a tempo indeterminato o a contratto si richiede di indicare anche il numero complessivo dei FTE⁵ (*Full Time Equivalent*), così come per i volontari, per evidenziarne in modo opportuno l'apporto.

Per ciò che concerne i ricavi (entrate), si richiede di elencare i diversi contributi pubblici suddivisi per ente erogatore.

PROSPETTO SINTETICO

COSTI (USCITE)	FTE	€ ANNO
TOTALE ORGANI ISTITUZIONALI		
TOTALE PERSONALE INTERNO A TEMPO INDETERMINATO		
TOTALE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO E A CONTRATTO		
TOTALE SERVIZI IN APPALTO		
TOTALE SPESE DIREZIONALI E SOCIETARIE		
TOTALE CONSUMI, SPESE GENERALI E ALTRI COSTI DI FUNZIONAMENTO		
TOTALE MANUTENZIONI		
TOTALE SPESE PER ATTIVITÀ		
TOTALE COSTI (USCITE) GESTIONE ORDINARIA		
TOTALE VOLONTARI		

⁵ Per approfondimenti si veda nel paragrafo successivo i commenti alla compilazione dei COSTI (USCITE): sezioni 2 e 3.

SCHEMA GIORNALIERA DI REGISTRAZIONE DEGLI INGRESSI	
RICAVI (ENTRATE)	€ ANNO
Contributi statali	
Contributi regionali	
Contributi provinciali	
Contributi comunali	
Contributi altro Ente pubblico (specificare)	
TOTALE CONTRIBUTI PUBBLICI	
TOTALE CONTRIBUTI PRIVATI	
TOTALE RICAVI PROPRI (ENTRATE PROPRIE)	

In ultimo è comunque necessario riportare gli elementi di sintesi secondo lo schema sottostante:

Totale dei ricavi (entrate) - Totale dei costi (uscite) =

Totale dei costi (uscite) - Totale dei ricavi propri (entrate proprie) =

evidenziando la relazione ricavi-costi (o entrate-uscite) e il fabbisogno finanziario annuo dato dalla differenza tra le uscite dell'anno e le entrate proprie.

Nel caso di musei diffusi ed ecomusei il prospetto sintetico va applicato ai diversi ambiti secondo cui è strutturato il museo diffuso o ecomuseo: si vedano le linee guida alle pp. 51-55.

N.B. Il prospetto semplificato va compilato per la situazione consuntiva relativa all'ultimo anno di esercizio e per la situazione preventiva dell'anno successivo o dell'anno in corso.

1a.2 Come raggiungere lo standard ottimale (livello 3): una *check-list* estesa di riferimento

Come già sottolineato in precedenza, la grande differenziazione tra musei di diverse tipologie e anche le diverse "tradizioni" amministrative che caratterizzano i musei all'interno della stessa tipologia rendono praticamente impossibile l'adozione di un formato universale capace di raccogliere automaticamente e senza adattamenti e aggiustamenti le informazioni relative ai ricavi-costi (o entrate-uscite) di tutti i musei. D'altro canto, un processo di convergenza delle informazioni verso modi comparabili di rappresentazione delle dimensioni economiche che consentano visioni sintetiche a differenti scale e utilizzabili per informare la programmazione è considerato un valore irrinunciabile verso cui indirizzare anche l'articolazione degli standard.

All'interno della commissione incaricata di redigere gli standard relativi all'assetto finanziario si è quindi proceduto a costruire una prima *check-list* di riferimento per poter articolare il prospetto dei ricavi-costi (o entrate-uscite), *check-list* sperimentata e integrata in primo luogo dagli amministratori dei musei facenti parte della commissione.

Il termine *check-list* sta a indicare il ruolo che tale strumento vuole assumere, di traccia, di farsariga da utilizzare per riaggregare le informazioni economiche di cui sono in possesso i musei, come riferimento comune verso cui far convergere l'organizzazione dei dati per fornire elementi di confrontabilità con altri musei. Ancora una volta si sottolinea che la *check-list* non rappresenta uno standard, ma uno strumento operativo suggerito e un aiuto alla redazione dei documenti di standard. Lo standard è rappresentato, come più volte evidenziato, dalla trasparenza dei dati economici e dalla capacità di rappresentare adeguatamente la dimensione economica dell'attività museale.

La *check-list* dev'essere quindi intesa come riferimento tendenziale e come lista di controllo per verificare la completezza delle informazioni economiche in possesso dell'istituzione. **In particolare questa *check-list* estesa svolge la funzione di spiegazione, di lista di controllo e di aiuto alla compilazione per il prospetto sintetico descritto nel paragrafo precedente e il cui completamento consente il raggiungimento del livello 2 di sufficienza dello standard.**

In molti casi, per le istituzioni di più piccole dimensioni, la *check-list* risulterà sovradimensionata e ridondante, con la previsione di voci e campi inesistenti nella pratica amministrativa corrente: in questi casi sarà sufficiente trascurare i campi e le voci inutili, compilando solo gli elementi significativi. In altri casi, specie per i musei più strutturati e tenuti per legge alla redazione di un bilancio di esercizio, la *check-list* risulterà sommaria, incompleta, brutalmente semplificatrice di fenomeni complessi, trattati con ben maggior articolazione nei documenti di bilancio. Sarà il caso, allora, di considerare questa *check-list* come un riferimento utile per fornire una sintesi dei dati e delle informazioni contenute con ben maggior dettaglio nel bilancio, come una traccia per una possibile organizzazione dei dati secondo formati che possono essere condivisi – per quanto possibile – al livello regionale.

Una definizione di ciò che si intende per gestione corrente è già stata fornita nei paragrafi introduttivi, d'altro canto, in questa sede basterà scorrere le singole voci e i singoli campi per ricavarne una descrizione analitica.

La *check-list* è organizzata per sezioni intercalate da sintetici commenti per evidenziare i principali problemi, le alternative di compilazione e le interpretazioni possibili. In allegato al fondo del volume viene riportata la *check-list* ricomposta in un documento unitario, senza l'inserimento dei commenti tra sezione e sezione.

N.B. In ogni caso, ovunque ci si trovi in situazioni di difficile interpretazione è sempre possibile allegare note sintetiche descrittive del dato, del suo significato e della sua strutturazione, tenendo presente che si tratta di un documento descrittivo degli ordini di grandezza economici e non di un documento fiscale che possa dar adito a sanzioni. Alcuni punti interrogativi, per quanto ci si sforzi di attribuire dati e fenomeni a classi precostituite, possono continuare a persistere; in questi casi piuttosto che un'attribuzione casuale a una categoria o a un'altra o di un occultamento di un problema reale è consigliabile evidenziare il fenomeno e descriverne problematicità e difficoltà di interpretazione. L'evidenziazione di tali fattori è fondamentale nella fase di sperimentazione

degli standard per affinare e adeguare progressivamente gli strumenti di descrizione dei fenomeni. La convergenza verso sistemi comparabili di descrizione economica e la trasparenza dei dati sono obiettivi irrinunciabili di un processo che l'adozione degli standard mette in moto e accelera, ma non pretende di completare istantaneamente.

COSTI (USCITE): sezione 1

GOVERNANCE E ORGANI ISTITUZIONALI	Numero		Costo Un.	costo/anno
Presidente				
Revisori				
Comitato scientifico				
Consiglio d'amministrazione				
Altri costi per organi istituzionali: descrivere				
TOTALE ORGANI ISTITUZIONALI				

La sezione riporta una pluralità di organi che nella loro reciproca interazione formano il sistema di *governance* del museo: nella maggior parte dei casi tale descrizione risulterà sovradimensionata e congruente solo con le strutture dei musei di più grandi dimensioni. Potrebbe essere tuttavia che alcune delle cariche e delle funzioni menzionate nella tabella, come il Presidente o il Comitato scientifico, siano presenti anche in musei di piccole dimensioni e magari sotto forma di cariche onorifiche. Vale la pena in questo caso di evidenziare la presenza del ruolo e – se a titolo volontario e non retribuito – la stima della quantità di tempo impiegata. Uno dei fenomeni più diffusi nel complesso dei musei è infatti la presenza di lavoro volontario: in una rappresentazione economica coerente e completa questi costi “figurativi” vanno comunque rappresentati e evidenziati come contributi economici rilevanti che consentono il funzionamento del museo. In questo caso si tratta di prestazioni di lavoro volontario di alto profilo che debbono essere considerate. Due le alternative possibili: evidenziare solo ruolo e quantità di tempo impiegato in queste funzioni come nota a lato dei dati economici, oppure procedere a una quantificazione del costo di tali prestazioni riportandole tanto in questa tabella quanto nella sezione dei ricavi (entrate), annotando con un asterisco che si tratta di prestazioni volontarie che compaiono congruentemente tanto nei ricavi (entrate) quanto nei costi (uscite).

COSTI (USCITE): sezione 2

PERSONALE	Numero	FTE	Costo un.	Costo /anno
Personale a tempo indeterminato				
Descrivere funzione e livelli				
Ruolo e funzione 1, livello x				
Ruolo e funzione 2, livello y				
Come sopra fino completare personale interno				
Responsabile sicurezza				
Responsabile impianti tecnici				
TOTALE PERSONALE INTERNO A TEMPO INDETERMINATO				
Personale a tempo determinato e a contratto: contratti a termine, consulenze, lavoratori stagionali, stage retribuiti ecc.				
Descrivere funzione e tipo di contratto				
Ruolo e funzione 1, contratto x				
Ruolo e funzione 2, contratto y				
Come sopra fino a completare altro personale				
Responsabile sicurezza				
Responsabile impianti tecnici				
TOTALE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO E A CONTRATTO				
TOTALE PERSONALE				

La sezione 2 propone una netta suddivisione tra il personale assunto a tempo indeterminato e il personale che fornisce le proprie prestazioni con altro tipo di contratti a tempo determinato o con rapporti di consulenza o, ancora, sotto forma di *stage* retribuito. Il requisito per l'inserimento in questa tabella è comunque la retribuzione a qualche titolo delle prestazioni di lavoro, dal momento che al lavoro volontario è dedicata la sezione successiva.

Si propone di compilare la tabella raggruppando in una sola riga esclusivamente le mansioni identiche con identico livello contrattuale (ad esempio n° 6 custodi, IV livello contrattuale; se vi fossero anche 2 addetti di custodia, III livello contrattuale, questi andrebbero distinti in un'altra riga della tabella) e di indicare il tempo complessivo impiegato nello svolgimento delle mansioni museali, espresso in numero e quote di tempo pieno, nella colonna etichettata con la dicitura FTE, ovvero *Full Time Equivalent*. A titolo d'esempio un custode a mezzo tempo viene indicato con 0,5 FTE, la somma di due custodi a tempo pieno più tre a mezzo tempo viene indicata come 3,5 FTE.

Ciò consente di calcolare agevolmente in tabella il costo annuo moltiplicando il numero dei FTE per il costo unitario relativo alla qualifica e al livello contrattuale. Il numero dei lavoratori espresso nella prima colonna consente di confrontare il rapporto tra persone coinvolte nell'attività del museo ed effettivi tempi pieni lavorati.

Stimare la quota di tempi pieni effettivamente lavorati all'interno del museo diviene necessario in tutti i casi in cui il personale non sia esclusivamente distaccato presso il museo, ma svolga anche altre mansioni all'interno dell'ente di appartenenza (ad esempio il Comune o una fondazione ecc.).

Di norma la stima del tempo realmente lavorato dai singoli dipendenti non comporta grandi problemi di attribuzione, mentre più incerta può essere, a volte, la determinazione del costo annuale dei diversi contratti che, com'è noto, variano da persona a persona a seconda dell'anzianità, delle indennità ecc. In questi casi occorre precisare in nota alla tabella se la cifra riportata come costo annuale è effettivamente rilevata da un documento amministrativo o si tratti di una stima, ovvero il costo unitario medio di quella qualifica e di quel livello moltiplicato per il numero di FTE, metodo che si consiglia di adottare tutte le volte in cui sia troppo difficile ottenere il dato amministrativo. L'esperienza di rilevamento effettuata attraverso il censimento dei beni culturali in Piemonte ha mostrato una buona attendibilità di tale metodo di stima: le variazioni rispetto alle somme reali, in tutti i casi in cui si è potuto verificare lo scarto, erano di pochi punti percentuali e non tali da modificare in modo sensibile gli ordini di grandezza.

La distinzione tra personale assunto a tempo indeterminato e personale a tempo determinato e a contratto va tenuta presente anche per ruoli e funzioni dirigenziali: in alcuni casi la figura del direttore, per quanto vitale e determinante, può rappresentare un incarico a termine, nel qual caso tale funzione va inserita nella seconda parte della tabella nella ripartizione del personale a tempo determinato e a contratto, che non rappresenta affatto – è bene sottolinearlo – una modalità residuale di formalizzazione dei contratti di lavoro. In alcuni casi anche la figura curatoriale può essere soggetta a incarico di consulenza.

Nella tabella si è voluta comunque evidenziare la figura del responsabile della sicurezza e del responsabile degli impianti tecnici, sia questi assunto a tempo indeterminato o legato al museo da altro tipo di contratto, per richiamare l'attenzione su una responsabilità centrale dell'organizzazione museale.

Un discorso a parte meritano le consulenze: in altre sezioni dei costi (uscite) sono espressamente citate alcune consulenze specifiche come le consulenze informatiche o le consulenze legali e amministrative. In questa sezione andrebbero citati i rapporti di consulenza che hanno come oggetto le attività "core" del museo: catalogazione, ricerca, comunicazione, ufficio stampa (qualora alcuni di tali servizi non siano affidati completamente in appalto esterno). Il discrimine per inserire tali consulenze in questa tabella dovrebbe essere il loro carattere routinario di ripetitività nel corso degli anni: una consulenza curatoriale con carattere di continuità andrebbe riportata in questa tabella. Al contrario una parcella per un'*expertise una tantum* su un oggetto della collezione potrebbe essere inserita nel *budget* previsto per le attività di ricerca, nella sezione corrispondente riportata più avanti.

Gli *stagiaires* sono da considerarsi in questa tabella solo se percettori di un compenso o di un rimborso spese: anche questi ultimi come eventuali lavoratori stagionali vanno conteggiati in *Full Time Equivalent* su base annuale.

Non devono essere invece conteggiati in questa tabella gli eventuali servizi affidati in appalto all'esterno ai quali è dedicata una specifica sezione.

COSTI (USCITE): sezione 3

VOLONTARI	Numero	FTE
Volontari descrivere funzione		
Volontari descrivere funzione		
Volontari descrivere funzione		
Volontari descrivere funzione		
TOTALE VOLONTARI		

Nella sezione 3 si propone di conteggiare il contributo dei volontari in modo comparabile a quanto previsto per il lavoro retribuito. Anche in questo caso si tratta di conteggiare il numero di individui coinvolti e di riaggregarne il contributo per funzioni identiche e per quote di tempo pieno (FTE) effettivamente lavorato. Anche se non si procede a una quantificazione monetaria del valore del tempo impiegato, si evidenzia chiaramente con un dato quantitativo l'apporto del volontariato: a tutti gli effetti si tratta di prestazioni a fronte delle quali dovrebbe corrispondere, almeno in termini figurativi, una uscita, compensata da una entrata corrispondente a una contribuzione del soggetto volontario. Per non complicare il prospetto con costi (uscite) e ricavi (entrate) virtuali, si propone di sottolineare come unità di misura la quantità di tempo effettivamente impiegata e la rilevanza delle funzioni svolte a titolo volontario.

COSTI (USCITE): sezione 4

SERVIZI IN APPALTO	Numero	FTE	Costo / anno
Servizio di biglietteria e guardaroba			
Guardaroba			
Servizi di assistenza museale e custodia			
Didattica			
Ufficio Stampa			
Vigilanza			
Pulizie			
Altro servizio descriver			
Altro servizio descrivere			
TOTALE SERVIZI IN APPALTO			

Nella tabella sopra riportata si evidenzia un elenco di servizi che potrebbero essere oggetto di un appalto esterno, da integrare nel caso vi siano altre funzioni appaltate non previste nella lista allegata. La tabella di organizzazione dei dati è strutturata in modo analogo a quanto previsto per il personale. Sarebbe comunque importante fornire l'indicazione dimensionale riguardante sia il numero delle persone impiegate per servizio sia il totale dei FTE (anche se si tratta del frutto di una stima) a fianco dell'indicazione del costo totale annuo dell'appalto per il museo, per evidenziare un ordine di grandezza globale dei servizi, sebbene in molti casi ciò comporti informazioni delicate e con risvolti negoziali complessi tra museo e concessionario del servizio. Nei casi problematici o nell'impossibilità di fornire una stima, segnalare con chiarezza tale difficoltà.

Possono verificarsi altre due condizioni che rendono difficoltoso indicare il costo dell'appalto:

- a.** non è il museo ad appaltare il servizio ma un altro ente cui il museo fa riferimento, come avviene ad esempio per il caso dei musei civici;
- b.** l'appalto non comprende solo il museo, ma anche altri edifici pubblici.

Nel primo caso si rende necessario richiedere i dati all'ente di riferimento del museo, ma sostanzialmente questa prassi riguarda una molteplicità di dati e informazioni per i musei che non dispongono di un'autonomia istituzionale e finanziaria e, nella maggior parte dei casi, dovrebbe risolversi senza particolari difficoltà.

Nel secondo caso, invece, alcuni appalti – come ad esempio le pulizie – potrebbero riguardare non solo l'edificio del museo, ma anche altri spazi. In queste evenienze occorre procedere a una stima sulla base di parametri appropriati: superfici, quantità di tempo impiegato, ripartizione delle funzioni a seconda dei differenti appalti. Occorre, comunque, segnalare in nota quando la quantificazione è frutto di una stima, per distinguerla dai casi in cui si tratti di un dato amministrativo.

La lista riportata nella tabella può duplicare funzioni e mansioni oggetto di un altro tipo di contratto, dalla dipendenza a tempo indeterminato al contratto a tempo determinato, alla consulenza a un singolo professionista per affiancare personale interno (ad esempio per l'ufficio stampa) ecc. Tutti questi altri rapporti di lavoro debbono essere descritti nella precedente tabella sul personale, mentre in questa griglia vanno riportati gli effettivi appalti esterni a ditte, società, cooperative, associazioni, professionisti, incaricati di svolgere il servizio con l'autonomia esecutiva disciplinata dal prestazionale d'appalto.

La lista dei servizi in appalto riportata nella tabella non comprende il *bookshop*, il noleggio audioguide, il bar-ristorante, servizi assai spesso oggetto di appalti esterni: tuttavia, dal momento che le modalità più diffuse di appalto comportano, da parte del concessionario, il pagamento al museo di un affitto relativamente agli spazi occupati e il versamento di una *royalty* in percentuale sul fatturato complessivo, tali voci sono da riportare esclusivamente nel prospetto dei ricavi (entrate), dal momento che il servizio, di norma, non comporta alcun costo (uscita) per il museo. Tali modalità riguardano il *bookshop* e spesso il noleggio di audioguide: il concessionario si assume il proprio rischio imprenditoriale, produce o acquista i beni che mette in vendita e paga al museo l'affitto del locale occupato e una percentuale sulle vendite. Nel caso, invece, vi sia un *bookshop* o un *museum shop* gestito direttamente dal museo e dal suo personale, allora vi è effettivamente un'uscita corrispondente all'acquisto dei materiali da porre in vendita e un'uscita per il personale: per quest'ultima la giusta collocazione è nella tabella del personale, mentre per l'acquisto di materiali di varia natura, compresi quelli relativi al *museum shop*, si veda più oltre nella sezione 6 *Consumi, spese generali e altri costi di funzionamento*.

Il servizio di biglietteria e/o guardaroba potrebbe essere appaltato insieme a *bookshop*, ristorante e altri servizi a un'unica ATI, secondo le modalità prima descritte, il che comporterebbe, in alcuni casi, la trattenuta di una percentuale sul costo del biglietto da parte del concessionario per pagare almeno in parte le spese del servizio, il cui costo, tuttavia, è spesso compensato per il concessionario dalla redditività degli altri servizi in appalto. In questo esempio l'uscita per il museo, è rappresentata dalla quota di competenza del concessionario: l'ammontare di tali quote complessive va riportato in questa tabella e indica il costo per il museo di tale appalto. Tuttavia biglietteria, servizi di prenotazione e guardaroba potrebbero essere anche oggetto di appalto singolo o a diverso concessionario rispetto a *bookshop*, ristorante ecc. In questi casi, data la non remuneratività di tali servizi e la difficoltà a sostenerli solo con quote percentuali sui biglietti, potrebbe essere previsto invece un compenso apposito per pagare il servizio in appalto, in aggiunta o meno a una percentuale sui biglietti: ciò dà luogo comunque a un'uscita per il servizio che nel suo valore complessivo (costo forfetario + percentuale o solo costo forfetario annuo) va dunque inserita nella tabella di cui sopra. Da ricordare che in questi casi va riportato successivamente nella tabella di ricavi (entrate) l'intero incasso della biglietteria e non solo la quota di competenza del museo, detratta delle somme incassate dall'appaltatore, per non duplicare il conteggio dei costi (uscite) relative all'appalto.

Riassumendo, nella tabella dei costi (uscite) per i servizi in appalto, vanno inseriti solo i servizi che per il museo rappresentano un'uscita effettiva, il pagamento di una prestazione totale o parziale. Laddove invece il concessionario è compensato dall'esercizio della propria attività e non rappresenta una uscita effettiva per il museo, comparirà solo nella tabella dei ricavi (entrate) per gli affitti e per le *royalties* che è tenuto a pagare al museo.

COSTI (USCITE): sezione 5

SPESE DIREZIONALI E SOCIETARIE	Costo / anno
Formazione personale	
Viaggi, trasferte, ospitalità	
Spese legali	
Consulenze legali, fiscali e amministrative	
Assicurazione/responsabilità civili	
Assicurazione/incendio e danni	
Assicurazione/furto	
Assicurazione per trasporti	
Altro descrivere	
TOTALE SPESE DIREZIONALI E SOCIETARIE	

È possibile che alcuni dei campi sopra riportati non siano di immediata evidenza per tutti i musei, soprattutto dove non esista un *budget* specifico per la formazione del personale o per l'ospitalità: capita che tali costi (uscite) siano sostenuti ad esempio dall'ente pubblico di riferimento, su capitoli di bilancio non relativi all'istituzione museale, o ancora che tali costi (viaggi, ad esempio, od ospitalità) siano sostenuti direttamente dagli interessati, all'interno di una logica di investimenti individuali. Nel caso non esista un *budget* specifico e tali voci non rappresentino costi (uscite) rilevanti, si può pensare di fornire una stima di larga massima o, ancora, di indicare l'impossibilità della quantificazione per importi troppo difficili da determinare con un minimo di attendibilità.

Allo stesso modo le spese legali, le consulenze legali fiscali e amministrative e alcune delle assicurazioni potrebbero rientrare – per le istituzioni non in condizioni di autonomia finanziaria – all'interno del bilancio dell'ente di riferimento: in caso di assenza di un *budget* specifico o di parametri attendibili per una stima economica dei costi (uscite) indicare l'impossibilità di pervenire a una quantificazione realistica.

Le assicurazioni per trasporti fanno riferimento invece alla necessità di assicurare i pezzi da movimentare in occasione di scambi con altre istituzioni museali (o per esigenze di restauro) e al costo di tali polizze, i cui importi dovrebbero essere conosciuti dai responsabili dei musei in quanto oggetto di valutazioni e negoziazioni specifiche. Nel caso le assicurazioni per trasporti siano relative a mostre temporanee, il loro costo è da considerarsi aggregato alle altre voci di spesa, nella successiva sezione 8 dedicata alle attività, tra cui le mostre temporanee.

COSTI (USCITE): sezione 6

CONSUMI, SPESE GENERALI E ALTRI COSTI DI FUNZIONAMENTO	Costo / anno
Gestione, consulenze e implementazione software gestionali e amministrativi	
Gestione, consulenze e implementazione software allestimento museale	
Telefoni/connettività	
Riscaldamento/condizionamento	
Elettricità	
Acqua	
Rifiuti	
Altri consumi/materiali di consumo	
Altri acquisti/materiali	
Trasporti	
Locazioni	
Tasse, oneri fiscali ecc	
Altro descrivere	
TOTALE CONSUMI, SPESE GENERALI E ALTRI COSTI DI FUNZIONAMENTO	

Se per i musei dotati di autonomia istituzionale ed economica la compilazione di un prospetto simile non appare di difficile esecuzione, più problemi potrebbero insorgere per i musei non dotati di autonomia istituzionale, sia perché alcune di queste spese potrebbero risultare coperte all'interno di un *budget* più generale dell'ente di riferimento, sia perché all'interno di forme di contratto che raggruppano le diverse utenze. Salvo nei casi dove la tecnologia assuma un ruolo di grande rilevanza all'interno del museo, licenze e consulenze per la manutenzione, implementazione dei software e degli hardware potrebbero far riferimento a un unico contratto in capo all'ente locale, così come alcune utenze potrebbero risultare cumulate con altre sedi, oltre quella museale.

La modalità consigliata di compilazione è sempre la stessa: se esiste il dato amministrativo o la voce di *budget*, si invita a compilare opportunamente i campi; laddove esistano sufficienti elementi per procedere a una stima (sulla base delle dimensioni, dei consumi o di altri parametri) fornire l'informazione sottolineando che si tratta di una stima; laddove invece non vi siano sufficienti elementi per procedere a una quantificazione, anche di massima, evidenziare il problema.

Per materiali di consumo e altri consumi si intendono tutte i costi (uscite) relativi a materiali usurabili di normale uso, comprese la cancelleria e il materiale per gli uffici. Per trasporti, infine, sono da considerarsi i costi (uscite) attribuibili alla gestione corrente, mentre per le mostre temporanee i costi di trasporto possono essere aggregati alle altre voci che vanno a comporre il *budget* delle mostre temporanee di cui alla sezione 8 dedicata alle attività.

Alla voce "altri acquisti/materiali" possono esser inseriti gli acquisti relativi alle forniture e al magazzino di *bookshop* e *museum shop*, gestiti direttamente dal personale del museo.

COSTI (USCITE): sezione 7

MANUTENZIONI	Costo / anno
Manutenzioni ordinarie edifici	
Manutenzione impianto idro-termico/condizionamento	
Manutenzione impianto elettrico	
Manutenzione impianto sorveglianza allarme/ antincendio	
Manutenzione impianto ascensori/montacarichi ecc	
Manutenzione spazi esterni/giardini	
Manutenzione allestimento	
Altre manutenzioni descrivere	
TOTALE MANUTENZIONI	

Non dovrebbero sussistere problemi laddove le manutenzioni sono soggette a specifici appalti, nel qual caso basta riportarne l'ammontare complessivo. In altri casi, invece, i costi (uscite) relativi alle diverse tipologie di manutenzione potrebbero far riferimento a un altro ente o essere di difficile determinazione: come sempre, laddove sia impossibile procedere a una stima, indicare chiaramente le voci di cui non si conosce l'importo. Riportare comunque, in caso non si conoscano i costi (uscite) per manutenzione e laddove sia possibile, l'importo globale dell'ultima ristrutturazione dell'edificio e l'anno, o l'importo e l'anno dell'ultimo allestimento museale, o comunque l'importo e l'anno dell'ultimo investimento importante relativamente alle voci sopra elencate. Alcune delle voci sopra riportate, si situano come *check-list* di riferimento economico per tematiche trattate negli ambiti di standard **III – Strutture del museo** e **V – Sicurezza del museo**: nella compilazione, quindi, accertarsi degli elementi di coerenza con quanto riportato nelle schede di autovalutazione relative agli ambiti Strutture e Sicurezza.

COSTI (USCITE): sezione 8

ATTIVITÀ	Costo /anno
Attività di ricerca	
Attività editoriale	
Comunicazione/promozione/marketing	
Realizzazione mostre temporanee	
Mostra XY	
Mostra WZ	
Altra attività	
Altra attività	
TOTALE SPESE PER ATTIVITÀ	

L'attività di ricerca va tenuta nelle spese di gestione ordinaria nei casi in cui essa disponga di un *budget* annuale e sia effettivamente un'attività routiniera. Nel caso in cui, invece, il lavoro di ricerca vada significativamente a incrementare la dotazione del museo, essa va considerata come investimento capace di tradursi in un aumento del patrimonio. È il caso ad esempio del catalogo: la ricerca per poter costruire il catalogo, la redazione dei testi, la documentazione è da considerarsi investimento, in quanto sforzo di sistematizzazione *una tantum* che va ad arricchire la collezione di un corredo informativo e scientifico di grande rilevanza. La stampa del catalogo, invece, può essere considerata spesa corrente di carattere editoriale. Opuscoli divulgativi, guide brevi, schede didattiche, sia per ciò che concerne l'ideazione e la redazione, sia per ciò che concerne la stampa si considerano spese correnti di carattere editoriale.

Alla voce comunicazione/promozione/marketing occorre compilare il campo riportando quale sia il *budget* di spesa – se esistente – destinato a tali attività e alle relazioni esterne, escludendo ovviamente i costi (uscite) per il personale che dovrebbero essere riportati nella precedente sezio-

ne 2. Nel caso siano presenti progetti speciali di grande rilevanza sarebbe interessante poter distinguere in nota il *budget* di comunicazione/promozione/marketing destinato alle attività speciali da quello destinato all'attività istituzionale quotidiana del museo.

La realizzazione di mostre temporanee è da considerarsi attività corrente nel caso in cui esista uno specifico *budget* annuale del museo, ovvero le mostre facciano parte della modalità espositiva routiniera del museo, e/o quando le mostre sono relative al riallestimento o alla valorizzazione della propria collezione permanente. In questi casi è sufficiente indicare il *budget* annuo stanziato per le mostre nella voce "Realizzazione mostre temporanee". Per tutti gli altri casi in cui le mostre rappresentano invece un progetto speciale, riportare nella tabella il nome della mostra e il *budget* complessivo: una maggior descrizione e articolazione della spesa, in funzione degli obiettivi per la singola mostra sarà poi riportata nell'apposito elemento di standard dedicato ai progetti speciali⁶.

Analoga logica vale per i cicli di lezioni o conferenze; se si caratterizzano come attività di carattere routinario, dotate di un *budget* annuale, esclusivamente quest'ultimo va riportato nella sezione 8 della tabella. Per tutte le iniziative, di carattere speciale, analogamente a quanto avviene per le mostre, oltre all'indicazione del *budget* complessivo in questa tabella, una loro descrizione più approfondita va riportata nell'elemento di standard dedicato ai progetti speciali.

La somma dei costi (uscite) di cui alle 8 sezioni precedenti fornisce il dato relativo al

TOTALE COSTI (USCITE) GESTIONE ORDINARIA

declinato nella forma consuntiva, quando l'intera compilazione della tabella si riferisce agli esercizi degli anni precedenti o nella forma preventiva, quando la tabella si riferisce all'anno successivo o all'anno in corso.

RICAVI (ENTRATE): sezione 1

CONTRIBUTI PUBBLICI	Ricavi (Entrate) / anno
Contributi statali	
Contributi regionali	
Contributi provinciali	
Contributi comunali	
Contributi altro ente pubblico (specificare)	
TOTALE CONTRIBUTI PUBBLICI	

La compilazione della tabella relativa ai contributi pubblici riportata in sezione non dovrebbe comportare particolare problemi, perché di norma si tratta di informazioni ben conosciute dai responsabili dei musei; si tratta, tuttavia, di verificarne la congruenza con quanto riportato nelle

⁶ Se si inserisce il costo (uscita) delle singole mostre, allora non bisogna compilare la voce "Realizzazione di mostre temporanee". Quest'ultimo riassume i costi di tutte le mostre temporanee dell'anno e va compilato solo nel caso non si indichino i costi delle singole mostre.

diverse sezioni dei costi (uscite). Se un ente sostiene direttamente alcune tipologie di spesa (ad esempio, pulizie, riscaldamento ecc.) riportate precedentemente nelle tabelle dei costi (uscite), il loro ammontare va sommato nella tabella dei ricavi (entrate) agli altri trasferimenti che l'ente compie nei confronti del museo per sostenerne l'attività corrente.

RICAVI (ENTRATE): sezione 2

CONTRIBUTI PRIVATI	Ricavi (Entrate) / anno
Donazioni	
Sponsor	
Sostegno istituzionale/mecenatismo	
Altri contributi privati	
TOTALE CONTRIBUTI PRIVATI	

La tabella riporta una suddivisione tra i contributi di tipo privato. Per donazioni si intendono, oltre a lasciti in denaro, il conferimento di beni e oggetti, fondi di collezione ecc.

Per sponsorizzazione si intendono i contratti che regolano, a fronte di un contributo in denaro o in natura o cambio merce, le forme di pubblicità/visibilità/promozione sui materiali informativi del museo e all'interno delle singole attività e nei relativi eventi, quindi con un rapporto di tipo commerciale tra sponsor e museo.

Per sostegno istituzionale/mecenatismo si considerano i contributi che vengono erogati per il sostegno dell'attività corrente o per la realizzazione di eventi speciali da parte di privati o di istituzioni, non specificatamente legati a forme di rientro pubblicitario codificate contrattualmente. Rientrano in questa categoria i contributi delle fondazioni di origine bancaria, tenute statutariamente a investire anche in attività di carattere culturale e sociale.

RICAVI (ENTRATE): sezione 3

RICAVI PROPRI (ENTRATE PROPRIE)	Ricavi (Entrate) / anno
Biglietteria	
Visite guidate	
Didattica	
Caffetteria/ristorante	
<i>Bookshop</i>	
Altri ricavi (entrate) da servizi (specificare)	
Locazioni	
<i>Royalties su materiali vari/merchandise</i>	
Consulenze/expertise	
Altri ricavi (entrate) (specificare)	
TOTALE RICAVI PROPRI (ENTRATE PROPRIE)	

La sezione 3 dei ricavi (entrate) presenta una ripartizione dei ricavi propri (entrate proprie) del museo, relativamente alla biglietteria e alla molteplicità dei servizi che possono essere erogati; anche in questo caso si tratta di verificare la congruenza con le corrispondenti sezioni dei costi (uscite) e in particolare con la tabella dei servizi in appalto.

I ricavi (entrate) da biglietteria sono da riportare integralmente, una volta verificato che eventuali quote percentuali da corrispondere al concessionario siano state evidenziate nella tabella dei costi (uscite).

Problema analogo per le visite guidate e per la didattica, i cui ricavi (entrate) vanno riportati integralmente in questa tabella, una volta appurato che eventuali costi (uscite) forfetari o in quote percentuali, in relazione a possibili appalti, siano stati indicati nella corrispondente tabella dei costi (uscite) alla sezione 4. Nel caso i servizi siano gestiti in proprio, si tratta invece di verificare che a fronte dei ricavi (entrate) siano state riportate i costi (uscite) per il personale del museo.

Per i servizi in appalto come *bookshop* e/o caffetteria-ristorante, come altrove evidenziato, essi possono comparire solo in questa tabella con i ricavi (entrate) corrispondenti, nei casi in cui l'appalto preveda un affitto e una *royalty* da corrispondere al museo da parte del concessionario e nessun costo (uscita) diretta per l'istituzione.

Alla voce locazioni sono da riportare eventuali affitti di locali per iniziative speciali nei confronti di privati, altri istituzioni o aziende, mentre alla voce *royalty* su materiali vari e *merchandise* sono da riportare eventuali introiti per diritti di riproduzione di materiali e oggetti posseduti dal museo destinati alla vendita o riprodotti espressamente su richiesta.

Infine consulenze ed *expertise* possono riguardare richieste da parte di altre istituzioni o enti o, ancora, privati per attribuzioni, valutazioni, opportunità e modalità di restauro.

La somma degli importi delle tre sezioni precedenti relative ai ricavi (entrate) fornisce il dato relativo a:

TOTALE RICAVI (ENTRATE)

È necessario infine riportare questi elementi di sintesi secondo lo schema sottostante:

Totale dei ricavi (entrate) - Totale dei costi (uscite) =

Totale dei costi (uscite) - Totale dei ricavi propri (entrate proprie) =

La differenza tra ricavi-costi (entrate-uscite) dovrebbe pareggiare nel bilancio annuale, mentre la differenza tra il totale dei costi (uscite) e i ricavi propri (entrate proprie) di cui alla sezione 3 (biglietteria, attività a pagamento, *royalties*, locazioni) rappresenta il fabbisogno finanziario annuo che deve essere coperto dai contributi dei diversi enti pubblici di riferimento e dai contributi privati.

Il dato evidenzia gli ordini di grandezza necessari per la gestione corrente ed è informazione essenziale per una valutazione delle modalità di sostegno del museo: va pertanto evidenziato e sottolineato in fase di redazione del prospetto ricavi-costi (entrate-uscite).

ELEMENTO AF - 1b Gestione corrente dei musei diffusi ed ecomusei

1b.1 Una concettualizzazione delle modalità di funzionamento dei musei diffusi e degli ecomusei

Sulla base delle caratteristiche degli ecomusei e dei musei diffusi si è redatto uno schema concettuale che permettesse di ricomprendere in unico modello le diverse relazioni o livelli di relazioni potenzialmente esistenti nel museo diffuso, sulla cui base poter costruire uno schema di bilancio condiviso.

La rappresentazione del funzionamento del museo diffuso o ecomuseo è stata strutturata in quattro diversi ambiti cui corrispondono altrettanti livelli di relazione.

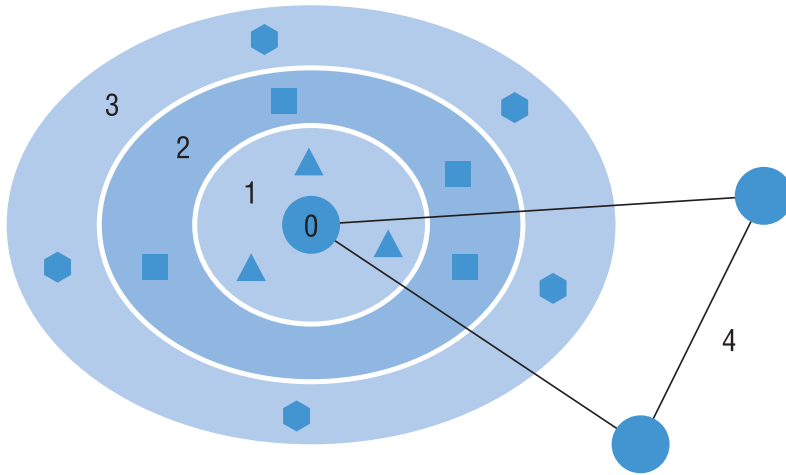
Ambito 0: È il nucleo centrale di coordinamento del museo diffuso; ad esempio la sede principale del museo diffuso o dell'ecomuseo, dove si trovano i servizi amministrativi e organizzativi centrali. Può essere anche solo una struttura direzionale, senza spazi espositivi connessi, (come nell'esempio di una fondazione che gestisca più musei tra loro separati o di un ufficio pubblico che gestisca più strutture) e/o comprendere anche sezioni espositive e attività museali connesse (come nell'esempio di alcuni ecomusei e musei diffusi).

Ambito 1: È costituito dalle cellule di enucleazione interna della struttura di coordinamento. Le cellule sono centri di costo, di fatto (come nell'esempio della fondazione che gestisca più musei tra loro separati) o potenziali come nel caso di siti e cellule connesse al nucleo centrale dell'ecomuseo. Ciò che occorre sottolineare è che le cellule presenti nell'ambito 1, con i loro differenti margini di autonomia a seconda dei casi, sono sotto-ordinate alle strutture direttive di cui all'ambito 0 e dipendenti in termini economici.

Ambito 2: È costituito da istituzioni autonome ma con un legame di dipendenza (ad esempio finanziaria) col nucleo centrale: rientrano in questo caso alcuni siti degli ecomusei. La differenza rispetto all'ambito 1 è rappresentata dall'autonomia del soggetto istituzionale.

Ambito 3: È costituito da altri soggetti pubblici o privati presenti sul territorio con cui il museo diffuso o l'ecomuseo intrattiene relazioni più deboli (non di tipo finanziario) ma comunque non paritarie (ad esempio per un museo diffuso i proprietari degli edifici su cui viene apposta una targa oppure il privato cittadino che una volta l'anno decide di aprire il proprio palazzo o giardino al pubblico del museo diffuso).

Ambito 4: È costituito dalle istituzioni presenti sul territorio di riferimento o altrove con cui il museo diffuso o l'ecomuseo stabilisce relazioni di collaborazione su uno o più progetti.

FIGURA 1 - Schema dei livelli rilevanti per il museo diffuso e/o ecomuseo

N.B. Gli ambiti 1, 2 e 3 sono livelli interni al museo diffuso e/o all'ecomuseo e ne definiscono i suoi "confini", mentre l'ambito 4 rappresenta uno spazio di relazioni esterne.

– Le relazioni che si instaurano tra il nucleo centrale (ambito 0) e le istituzioni facenti parte dell'ambito 4 si differenziano da quelle che si instaurano tra il nucleo centrale (ambito 0) e le cellule degli ambiti 1, 2 e 3 in quanto sono relazioni paritarie tra istituzioni indipendenti che decidono di collaborare su una singola attività o progetti senza stabilire una gerarchia di ruoli.

– Gli ambiti 0, 1 e 4 sono presenti anche al di fuori dei musei diffusi e degli ecomusei nelle altre tipologie di museo mentre gli ambiti 2 e 3 sembrano essere caratteristici della tipologia del museo diffuso e/o dell'ecomuseo.

– Non necessariamente il museo diffuso e/o l'ecomuseo detengono relazioni in tutti i differenti ambiti, ma a seconda di ciascun caso è possibile individuare una precisa conformazione della rete di relazioni attraverso gli ambiti pertinenti.

Nel caso di musei diffusi o ecomusei è possibile utilizzare sia la precedente *check-list* estesa o quella sintetica per rappresentare i ricavi-costi (o entrate-uscite) dei livelli 0, 1, 2, 3. Lo standard prevede il raggiungimento del livello 2, equivalente al livello minimo di sufficienza, quando sia possibile compilare un prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite), sul modello di quello riportato alle pp. 36-37, anche e solo per l'ambito 0 e 1 del museo diffuso o ecomuseo.

Per raggiungere il livello 3 è necessario, invece, poter redigere un prospetto ricavi-costi (o entrate-uscite), sul modello della *check-list* estesa precedentemente descritta, almeno per gli ambiti 0 e 1 del museo diffuso o dell'ecomuseo, mentre per le cellule o le istituzioni correlate relativamente agli altri ambiti è sufficiente la compilazione di una prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) sul modello di quello riportato alle pp. 36-37.

Nel caso di musei diffusi o ecomusei, quindi, non cambia lo strumento operativo da utilizzare come guida, con gli opportuni adattamenti e le necessarie integrazioni, ovvero il prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite) e/o la *check-list* estesa precedentemente commentata e utilizzabile anche per tutti gli altri tipi di museo. Si richiede, invece, di definire e delimitare con precisione l'ambito di cui si descrivono le dimensioni economiche, con l'obiettivo, ove possibile, di descrivere in modo pertinente le grandezze economiche relative a tutte le articolazioni, ai siti, alle cellule e alle istituzioni la cui trama di relazioni dà vita al museo diffuso o all'ecomuseo.

ELEMENTO AF - 2 Progetti speciali

I progetti speciali⁷ sono rendicontati in termini aggregati, anno per anno, nei prospetti riassuntivi della gestione ordinaria alla voce attività. Obiettivo dello standard è far emergere le attività di carattere non routinario per darne una descrizione più articolata che ne consenta una valutazione a preventivo e consuntivo appoggiata a informazioni strutturate, anche se sintetiche. Tutto ciò dovrebbe consentire una maggior programmabilità delle attività, nell'interesse della singola istituzione museale e di un miglior coordinamento a livello territoriale tra le diverse istituzioni presenti e attive.

L'applicazione di questo particolare elemento di standard mira a costruire un'abitudine a inserire ciascuna iniziativa in un *business plan* pluriennale che si costituisca anche come strumento di programmazione economica e come documento di base per la singola istituzione museale nell'attività di *fund raising*. Pur mantenendo un carattere di descrizione economica, un *business plan* pluriennale di questo tipo, anche se estremamente sintetico, rappresenta un documento essenziale per descrivere e presentare gli indirizzi di politica culturale dell'istituzione museale.

L'incremento di mostre e progetti speciali degli ultimi anni, d'altro canto, ha mostrato la rilevanza delle singole iniziative nelle politiche di comunicazione con la società di riferimento, nelle politiche di allargamento e di fidelizzazione del pubblico, nella loro estrema varietà e articolazione. Dalle mostre temporanee di grandi o piccole dimensioni alle aperture straordinarie, agli eventi di spettacolo all'interno dei musei, ai cicli di conferenze e di attività dedicate all'approfondimento culturale, la gamma delle attività e delle iniziative di carattere non routinario appare illimitata, estendibile in funzione della capacità innovativa e inventiva delle singole istituzioni.

Per queste motivazioni appare poco percorribile la strada di individuare modelli di rendicontazione applicabili alle diverse tipologie di progetti speciali: non solo la gamma degli oggetti cui dovrebbero applicarsi tali modelli è praticamente infinita, ma anche all'interno della stessa tipologia – ad esempio tra mostra e mostra – a seconda del tema, della dimensione e dell'organizzazione, la composizione delle voci di entrata e di uscita subisce variazioni grandissime in funzione della specificità dell'iniziativa. D'altro canto, tali attività vengono regolarmente preventivate e rendicontate dagli organizzatori e non si sente nessun bisogno di inventare altre procedure e altre modulistiche. L'unica esigenza che pone lo standard è quella di poter avere una visione sintetica delle singole iniziative e della loro articolazione temporale.

Meglio allora indicare alcune semplici linee guida per produrre velocemente gli strumenti che consentano di riassumere gli elementi economici principali e di riflettere sulla loro articolazione in uno schema estremamente sintetico di *business plan*.

⁷ Per una definizione di ciò che si intenda per progetti speciali si vedano le pp. 17-18.

Sostanzialmente si tratta di una **scheda per singolo progetto speciale** e di un **quadro sintetico pluriennale**. Di seguito si descrive il corredo di informazioni minimali che devono contenere tali strumenti, sottolineando come sia consentito il comunicarle nei loro formati originali e non imponendo quindi riclassificazioni. Ai documenti riassuntivi che sono richiesti dallo standard è sempre possibile allegare per maggior dettaglio copia delle relazioni e della documentazione originale.

2.1 La scheda per singola attività

La scheda per singola attività rappresenta l'elemento di descrizione di base del progetto speciale e si compone di due parti essenziali da compilare seguendo la traccia sotto esposta delle informazioni da redigere: una sezione anagrafica dell'iniziativa e un prospetto sintetico ricavi-costi (o entrate-uscite). Si tratta ovviamente di una scheda da compilare almeno due volte: la prima in fase di proposta con gli elementi di previsione, la seconda a iniziativa conclusa, con i dati risultanti a consuntivo.

Sezione anagrafica. Si tratta della carta d'identità dell'iniziativa e dovrà quindi contenere un corredo minimo di informazioni di base che consentano di capire la tipologia dell'attività, la dimensione, alcune delle condizioni generali.

I campi da compilare nella sezione anagrafica sono i seguenti:

Titolo dell'evento/attività e tipologia. Oltre al titolo si tratta di indicare semplicemente se si tratta di una mostra, di un ciclo di conferenze, di un'apertura straordinaria ecc.

Periodo. Indicare le date di inizio e fine dell'attività e gli orari, in caso di loro rilevanza.

Soggetto proponente, organizzatori, istituzioni coinvolte. Indicare la responsabilità dell'organizzazione e della gestione dell'evento e, in caso di partecipazione di diverse istituzioni, specificarne il grado di coinvolgimento e il ruolo.

Descrizione dell'evento. Fornire una descrizione sintetica degli obiettivi e delle principali caratteristiche dell'evento/attività/iniziativa in un breve testo che non superi le 200 parole (tra 10 e 15 righe). Trattandosi di un documento sintetico è fondamentale condensare in poche righe i tratti salienti dell'iniziativa e mantenerne un'agilità di consultazione e di presa d'atto: documenti estesi di descrizione e di presentazione possono sempre essere allegati per una maggior comprensione e per ulteriori necessità di approfondimento.

Destinatari e target di riferimento principali. In modo molto sintetico si tratta di individuare i principali target di riferimento ai quali si rivolge l'iniziativa: ad esempio fidelizzazione del pubblico locale, in particolare nelle fasce d'età tra 30 e 50 anni, oppure giovani in età scolare, o ancora pubblico non locale in determinate condizioni ecc. Per quanto le proposte culturali si rivolgano potenzialmente a pubblici vasti dai contorni sfumati e non abbiano tra i loro obiettivi principali l'esclusione di questo o quel gruppo di utenza, uno sforzo per individuare più precisamente quali sono le fasce di pubblico cui indirizzare le singole proposte è necessario per adottare efficaci politiche di marketing e di comunicazione, nonché per una maggior accuratezza delle previsioni.

Elementi dimensionali: pubblico. Si tratta in questo caso di stimare a preventivo la quantità di pubblico prevista, se possibile indicandone in termini di massima la composizione (locale, extra

locale, fasce d'età ecc.) e di riportarne, invece, a consuntivo la reale affluenza. Prevedere il successo di un'iniziativa e stimarne il pubblico futuro rappresenta una delle sfide più difficili per gli operatori culturali e, tuttavia, si tratta di un'informazione fondamentale per valutare a preventivo la congruenza degli elementi dimensionali dell'iniziativa e per considerare le condizioni di raggiungimento degli obiettivi.

Altri elementi dimensionali. Si tratta di indicare gli altri elementi dimensionali fondamentali di riferimento per l'attività/iniziativa che consentano di definire i principali ordini di grandezza: ad esempio, nel caso di una mostra i metri quadrati di esposizione e il numero dei pezzi esposti, il numero dei prestiti; nel caso di aperture straordinarie, il monte ore complessivo; per particolari attività didattiche, il numero dei laboratori, degli operatori e degli studenti coinvolti ecc. Data l'estrema varietà delle iniziative, gli elementi dimensionali possono riguardare oggetti assai diversi tra di loro; sta quindi agli organizzatori dell'iniziativa indicare gli elementi più significativi per una comprensione del progetto o dell'evento realizzato.

Prospetto ricavi-costi (o entrate-uscite) Anche in questo caso l'estrema diversificazione delle iniziative e delle attività rende inutile una lista di voci tipo che, per quanto estesa, risulterebbe sempre incompleta e di problematica applicazione.

È sempre possibile allegare i preventivi originali dell'attività, ma meglio ancora è redigere un prospetto ricavi-costi (o entrate-uscite) che riporti in maniera sintetica le principali voci.

Nelle entrate, soprattutto nella scheda di preventivo, si raccomanda di evidenziare i diversi finanziatori e di distinguere tra **risorse acquisite** – perché attribuite con un atto formale (una delibera, un trasferimento, una decisione assunta da un organo istituzionale) dalle **risorse ipotizzabili**, perché promesse, anche se l'iter di attribuzione non si è ancora concluso formalmente (in questo caso sono necessarie almeno lettere di impegno), dalle **risorse ancora da acquisire**, in modo tale da restituire una chiara situazione in merito allo stato del *fund raising*. Per la scheda a consuntivo invece si tratta esclusivamente di riportare le risorse effettivamente acquisite distinte per soggetto erogatore/finanziatore.

Sempre nel quadro dei ricavi-costi (o entrate-uscite) vanno evidenziate le risorse proprie derivanti da sbigliettamento, servizi, *merchandise* o altro, riferite all'iniziativa, tanto nel dato previsionale come in quello consuntivo.

Per ciò che concerne i costi (uscite), invece, oltre agli acquisti e alle spese vive, occorre evidenziare eventualmente i maggiori costi che l'iniziativa ha comportato sulla gestione corrente (ad esempio orari più dilatati di apertura e relativi costi, maggiori frequenze nelle pulizie e nei lavori di minuta manutenzione ecc.) sempre nella versione preventiva e consuntiva. Indicare anche, nei casi di sostegno diretto di alcune spese da parte di alcune istituzioni o sponsor, l'ordine di grandezza dei contributi in natura e delle spese direttamente sostenute da terzi, specificando sempre se si tratti di un dato amministrativo o di una stima.

Per il prospetto consuntivo i documenti di riferimento sono già previsti dalla procedura adottata dalla Regione Piemonte per le istanze di contributo ai sensi della L.R. 58/78 per interventi di valorizzazione dei musei e del patrimonio culturale: nel caso essi siano già compilati all'interno della normale procedura non occorre compilare alcun altro documento, se non il quadro sintetico pluriennale, facendo riferimento ai documenti precedentemente allegati.

2.2 Il quadro sintetico pluriennale

I dati sintetici delle schede per singole iniziative, i periodi di svolgimento e il totale dei ricavi (entrate) e dei costi (uscite) debbono essere inseriti in una tabella come quella qui sotto riportata, con le iniziative consuntivate relative almeno allo scorso anno e con quelle preventivate per l'anno in corso e per i successivi. La tabella va accompagnata da una relazione sintetica di non più di due cartelle che spieghi la sequenza delle iniziative, gli obiettivi della politica museale individuata dal museo, i risultati attesi e le modalità di valutazione e di misurazione del raggiungimento degli obiettivi.

NOME DELL'ATTIVITÀ (preventivo)	data inizio	data fine	Costi (uscite)	Ricavi (entrate)

NOME DELL'ATTIVITÀ (consuntivo)	data inizio	data fine	Costi (uscite)	Ricavi (entrate)

Il livello 2 di sufficienza dello standard si intende raggiunto quando siano compilate anche in modo estremamente sintetico le schede per singole attività a consuntivo dell'ultimo anno e quelle a preventivo per l'anno in corso e sia parimenti compilata la tabella riassuntiva qui sopra riportata.

Per il raggiungimento del livello 3 che configura una condizione di eccellenza è richiesta una programmazione di più lungo periodo, non inferiore a un triennio, (comprendendo la consuntivazione delle attività dell'ultimo anno) corredata dei *budget* preventivi di tutte le iniziative future. Anche in questo caso si richiede di compilare il quadro sintetico pluriennale sopra riportato e di commentarlo con un testo non superiore alle due cartelle che indichi gli elementi salienti della politica culturale dell'istituzione museale. Nel caso che il progetto speciale si configuri come un'attività isolata, senza iniziative paragonabili nel passato e/o nel futuro, indicare semplicemente l'assenza di programmazione di eventi speciali.

ELEMENTO AF - 3 Investimenti

Il portato generale di questo ambito di standard mira a costruire una cultura della gestione come attenzione costante in tutte le scelte fondamentali della vita del museo, investimenti compresi. Per questi motivi lo standard non modifica la prassi attuale né i formati e le documentazioni richieste dalla Regione Piemonte di cui alla Legge regionale 28 agosto 1978, n. 58, ma si limita a indicare la necessità di completare il quadro in tutte le fasi dell'investimento – dalla sua ideazione alla fase di cantiere – con una verifica degli effetti degli investimenti sulle modalità e sulle dimensioni economiche della gestione corrente.

Lo standard richiama quindi l'attenzione sul fatto che, a partire dal momento di concezione e di definizione degli investimenti, soprattutto per i più importanti che coinvolgono la struttura e la dimensione del museo, è necessario produrre un quadro previsionale che mostri quale sia l'impatto sulla gestione corrente a investimento realizzato, a fronte del quadro degli obiettivi che ci si propone di raggiungere.

È possibile individuare almeno quattro elementi di riferimento per valutare gli effetti dell'investimento sulla gestione futura:

Costi di funzionamento e consumo. Verifica di come il nuovo investimento comporti o non comporti incrementi nei costi di funzionamento e/o consumo. Gli incrementi possono essere legati alla dotazione di nuove superfici, con le conseguenti necessità di riscaldamento, pulizie ecc., o alla dotazione di nuovi attrezzature: l'inserimento dell'impianto di climatizzazione di alcuni locali, ad esempio, porta a incrementare i consumi di energia.

Costi di manutenzione. Verifica di come il nuovo investimento comporti o non comporti costi di manutenzione aggiuntivi o costi di ammortamento: dalla nuova dotazione di hardware e software per gli allestimenti, alla messa a norma degli impianti, fino al rifacimento degli allestimenti o alla dotazione di nuovi spazi.

Costi di personale e organizzativi. Verifica di come il nuovo investimento comporti o non comporti costi aggiuntivi per il personale o nuovi costi organizzativi. Non solo l'accresciuta dimensione del museo può comportare nuovi costi di personale, ma anche a parità di spazio disponibile, nuovi allestimenti, nuovi *exhibit*, nuove attrezzature possono richiedere incrementi di personale o di competenze specifiche da valutare in frazioni di *Full Time Equivalent*.

Costi per attività. Verifica di come il nuovo investimento comporti o non comporti costi aggiuntivi per l'incremento delle attività che proprio tale investimento rende possibili. La nuova dotazione di spazi per la didattica, ad esempio, configura una potenzialità il cui sfruttamento comporta una previsione di costi e di ricavi (entrate-uscite) legati all'attività didattica. In un altro esempio, la dota-

zione di un laboratorio fotografico e di una fototeca potrebbero comportare un incremento dei costi per la documentazione e l'archiviazione in seguito a un incremento di attività in tal senso.

La valutazione di questi elementi nella gestione futura, a investimento realizzato, deve accompagnare tutti i documenti di preventivazione e di progettazione che si rendono necessari per dar corso agli investimenti e devono contribuire a mostrare la sostenibilità economica nel tempo degli effetti prodotti dagli investimenti.

Il raggiungimento del livello 2, ovvero della sufficienza rispetto allo standard, comporta questa ricognizione mediante la stesura di un semplice documento riassuntivo che – a seguito dell'indicazione sintetica degli obiettivi che si intende raggiungere – descriva e quantifichi in termini economici i principali impatti sulla gestione corrente, seguendo la ripartizione in quattro punti prima proposti o articolandola maggiormente nei casi in cui la complessità del caso lo richieda. Per quanto non sia necessario rientrare in un formato preciso, tale documento deve avere carattere di sintesi ed evidenziare i punti salienti: si consiglia quindi di rimanere all'interno di una dimensione massima di tre o quattro cartelle.

Per il raggiungimento del livello 3, invece, si richiede di individuare e descrivere la previsione di impatto futuro non solo sulla struttura interna del museo, ma sul territorio di riferimento del museo e sui propri target di utenza.

Anche in questo caso si richiede un documento sintetico che evidenzi il pubblico potenziale raggiungibile con i nuovi investimenti, le relazioni incrementabili o rafforzabili con altre istituzioni, gli effetti di lungo periodo nei rapporti con la società locale.

Spesso tuttavia la dimensione e la tipologia degli investimenti può essere tale da aver impatti trascurabili o nulli sulla gestione corrente: in questi casi basta ricordare l'esistenza di un investimento in corso e la sua dimensione economica complessiva e annotare l'assenza di particolari impatti economici e conseguenze sulla gestione corrente.

Infine, nel caso di inesistenza di investimenti in progetto o in corso, si tratta semplicemente di comunicare la situazione in nota, a margine dei documenti riguardante la gestione corrente.

**Ulteriori strumenti
di rappresentazione economica**

3

Nei paragrafi successivi si descrivono alcuni ulteriori sistemi di rappresentazione economica che, a partire dai requisiti di base degli standard, consentono una descrizione più articolata e utilizzabile dalle istituzioni museali nei confronti dei diversi interlocutori. Essi non costituiscono elementi di standard e la loro adozione da parte dei musei è assolutamente facoltativa. Tuttavia se ne raccomanda l'impiego perché, una volta sistematizzata l'informazione di base che consente di rispondere ai requisiti di standard, diviene più facile l'adozione di tali strumenti e, nello stesso tempo, è possibile integrare le descrizioni economiche con corredi informativi significativi e utili a comunicare l'attività del museo e il suo funzionamento.

1. Efficacia ed efficienza dei musei: un quadro sintetico

1.1 La logica della rappresentazione delle *performance* museali

Lo schema che qui si propone ha come oggetto la descrizione sintetica della natura multidimensionale della gestione dei musei, in grado cioè di rappresentare i risultati nella loro complessità sia lungo la dimensione storico-estetico-curatoriale, sia per ciò che concerne la relazione con la domanda e l'orientamento al servizio verso l'utente, sia per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse.

L'insieme di questi elementi descrittivi, qualitativi e quantitativi e la loro valutazione, se integrati, strutturati e messi in relazione e confronto documentano in modo complesso e ricco l'attività del museo in relazione alle risorse economiche, ai vincoli e alle proprie modalità di gestione. In altri termini si declinano qui tutti gli elementi che consentono una rendicontazione complessiva sulle *performance* del museo, che altro non è se non un modo di rendicontare non solo i numeri, ma di comunicare le politiche, le logiche, le attività, i risultati, le azioni, gli effetti, gli interessi e i valori di cui i numeri sono testimoni, avendo inoltre ben presente in questa rendicontazione – per gli attori interni, per i *policy maker* e per la società civile – il ruolo della componente curatoriale/professionale.

L'importanza della redazione di un documento simile, che si avvicina alla logica di un “bilancio sociale” – e che può rappresentarne operazione propedeutica o sostitutiva, ma comunque meno generica – è sintetizzabile in almeno quattro punti generali:

- i musei sono una risorsa pubblica in termini culturali ed economici: al dovere di farsi valutare nell'impiego delle risorse pubbliche, secondo quanto previsto dai meccanismi istituzionali di controllo, si accompagna, però, anche un diritto di farsi valutare nella propria azione, proponendo elementi di conoscenza e chiavi di interpretazione su cui appoggiare e confrontare le valutazioni, in primo luogo a partire da una visione “professionale” che è elemento distintivo del museo, del singolo museo, evitando genericismi che appiattirebbero la rendicontazione di organizzazioni tra loro assolutamente diverse;
- la redazione di un documento sulle *performance* complessive (in termini di efficacia e efficienza del museo) e la comunicazione conseguente offrono la possibilità di dar visibilità ai differenti *stake-holder* non in termini banalmente pubblicitari, ma di evidenziarne il ruolo di sostegno, quando non di attori partner di una logica o di una politica culturale. Una visione condivisa, a partire dall'interpretazione di un tale documento, è elemento di potenziale consolidamento e sviluppo di ulteriori rapporti;

- la comunicazione con il proprio territorio di riferimento, con i suoi attori e con la società locale rappresenta un obiettivo irrinunciabile per le istituzioni museali. Aumentare la conoscenza delle attività del museo, rendicontare non in termini di assolvimento burocratico di una formalità, ma come modalità di interlocuzione che non rifiuta la quantificazione e il confronto con i risultati raggiunti rappresenta lo strumento per un potenziale salto qualitativo nel grado di consapevolezza della società locale del ruolo, della funzione e dell'azione del museo;
- la trasparenza non solo nell'impiego delle risorse economiche, ma anche nella valutazione dei risultati ottenuti, nella quantificazione degli obiettivi da raggiungere, nelle logiche culturali, nei valori da perseguire e conseguentemente nei mezzi economici e nelle risorse da impiegare, è una delle pre-condizioni per sviluppare e allargare la rete degli *stake-holder* e proporre a nuovi soggetti e nuovi attori di sostenere a differente titolo, secondo le situazioni, le attività del museo. È la base per una negoziazione dei rapporti, degli obiettivi e delle risorse non solo con gli enti pubblici di riferimento, ma anche con gli attori privati. In altri termini, le speranze di consolidare alcuni elementi di sostenibilità allargando e rafforzando a livello locale le reti di cooperazione e sostegno passano anche – almeno in parte – per una comunicazione attenta e pertinente degli elementi di bilancio sociale del museo. L'aumento di consapevolezza del ruolo e dell'attività del museo da parte della società locale può divenire parte di un processo di consolidamento.

A fronte di tali considerazioni vale la pena di vincere la storica ritrosia di alcuni operatori culturali a valutare, comunicare e sottolineare gli aspetti economici della propria attività trasformando un atteggiamento difensivo in una risorsa aggiuntiva per far apprezzare il ruolo delle istituzioni museali, ponendo l'accento sulla necessità di comunicare in modo più esplicito il significato anche propriamente curatoriale della propria attività, che non risulta affatto auto-evidente per i non esperti. In questo modo si cerca anche di parare il colpo di valutazioni che non riescono a fare i conti con le caratteristiche intrinseche del lavoro curatoriale: si tratta di accettare la logica di rendicontazione in contropartita della possibilità di esprimere una rappresentazione che tenga conto della logica propria del discorso professionale curatoriale, coerentemente a un criterio di *accountability*.

La redazione di un documento di valutazione delle *performance* (di *back office*, di domanda e di offerta) del museo può diventare uno strumento di comunicazione importante con la società di riferimento, una nuova tradizione, un primo passo per affinare gli strumenti descrittivi e interpretativi di anno in anno, anche per le realtà museali di più piccole dimensioni.

1.2 Lo schema e le sue dimensioni analitiche

Lo schema qui riproposto ricalca le caratteristiche di quanto descritto in Zan (2003), che qui si riprende liberamente. Si tratta di uno schema che individua tre dimensioni principali, che caratterizzano la natura multidimensionale del discorso sul management dei musei, con tre diverse aree di problemi, differenti per natura e provenienza, e potenzialmente conflittuali:

	EFFICACIA		EFFICIENZA
	Giudizio storico-estetico (<i>Back office</i>)	Soddisfazione del/i pubblico/i (<i>Demand-side</i>)	Acquisizione e uso delle risorse (<i>Supply-side</i>)
Aspetti di merito (sostanziali)	Valore delle collezioni - significato intrinseco - incremento collezioni - stato di conservazione ecc Valore delle sedi	Servizi offerti Soddisfazione del pubblico - visitatori - scuole - comunità scientifica	Risorse economiche - reperite/autogenerate - costi/produttività complessivi Risorse umane - dimensionamento quali/quant. - produttività del lavoro - soddisfazione del personale
Aspetti di metodo (procedurali)	Attività pratiche di: - collezione - documentazione - acquisizione opere - conservazione	Pratiche di: - ricerca - servizi al consumatore - educazione - prestiti - marketing - mostre e criteri	Logiche e pratiche di gestione - risorse finanziarie - risorse umane

- **la dimensione storico-estetica:** è qui in campo tutta la dimensione propriamente museologica, e il discorso professionale in merito alle collezioni, ai siti, agli edifici, alle pratiche e criteri di collezione, conservazione, restauro, ricerca, catalogazione ecc. In chiave di analisi organizzativa, si tratta di una dimensione cruciale di *back office*, di lavoro che non interagisce solitamente con l'utente, ma è indispensabile per il mantenimento e l'identità dell'organizzazione museale;
- **la dimensione di relazione con l'utente** (o *demand-side*) che si pone il problema di offrire all'utente o a diversi segmenti di utenti un servizio che, oltre alle caratteristiche intrinseche, consideri il punto di vista dell'utente, i suoi bisogni, il suo processo e le sue modalità di consumo;
- **la dimensione dell'utilizzo di risorse** (o *supply-side*), che introduce il problema aggiuntivo di come fare il tutto utilizzando risorse limitate quando non tendenzialmente decrescenti e, quindi, trovando forme di economizzazione o ponendo il problema dell'organizzazione in relazione all'acquisizione e all'uso delle risorse (ad esempio natura e quantità delle risorse acquisite rispetto a quelle autogenerate; costi e produttività complessivi; dimensionamento quali/quantitativo, produttività e soddisfazione del personale ecc.).

Al fine di evitare pericolose commistioni o confusioni di piani di analisi differenti, è inoltre opportuno distinguere per ciascuna di queste tre dimensioni elementi di valutazione nel merito (sostantivi) e nel metodo (procedurali). Se si vogliono evitare le conseguenze di un abuso della retorica manageriale infatti, è bene distinguere ciò che caratterizza in sé le collezioni, le sedi, i servizi offerti, le risorse consumate e generate da aspetti, pur importanti, ma assolutamente secondari rispetto a questo, vale a dire le procedure utilizzate per trattare con collezioni, sedi, servizi, risorse.

Elementi caratterizzanti dello schema proposto sono dunque quelli di:

- articolare la rappresentazione della gestione (e delle *performance* museali) lungo le tre dimensioni analitiche (orientamento curatoriale, orientamento ai pubblici e orientamento alle risorse);
- distinguere aspetti sostantivi e aspetti procedurali, ovvero gli aspetti di merito (il valore e lo stato delle cose) dagli aspetti di metodo (il modo con cui si ha a che fare con le cose), evitando una eccessiva focalizzazione sui secondi a scapito dei primi;
- avendo presente, e cercando di dare rappresentazione, della diversa logica di azione che caratterizza *efficienza* (il rapporto tra input utilizzati e output ottenuti) ed *efficacia* (qui intesa come il grado di raggiungimento degli scopi e degli obiettivi rispetto ai diversi attori rilevanti, ai diversi *stake-holder*);
- mettendo in evidenza anche possibili diversi significati e *performance* in termini di efficacia rispetto al discorso curatoriale e efficacia verso il consumatore.

L'utilizzo dello schema cerca dunque di raccontare, di dare rappresentazione, di rendere conto delle attività del museo senza perdere di vista la diversità di aspetti e problemi in gioco.

1.3 Elementi distintivi dell'uso dello schema

Senza complicare troppo le istruzioni per la compilazione di un simile schema, vale la pena sottolineare alcuni elementi distintivi dell'uso di un simile strumento in chiave manageriale. Da questo punto di vista uno degli elementi più importanti è costituito dal fatto che si tratti di una tavola sinottica, riassuntiva, che vuole rappresentare in una sola pagina le caratteristiche fondamentali e i risultati di un museo.

Questa sintesi ha un valore in sé:

- per un decisore pubblico riuscire a dominare concettualmente la complessità di un museo, spesso in un contesto decisionale che deve comparare priorità e alternative con altre istituzioni museali è un elemento che contribuisce a rendere più mirate e consistenti le politiche pubbliche;
- per coloro che gestiscono o lavorano in un museo tale rappresentazione sintetica riporta in evidenza aspetti che rischiano di essere scontati o nascosti, migliorando dunque la rappresentazione della complessità della gestione museale.

Certamente in tale sintesi, si riprendono alcuni elementi che in modo diffuso e approfondito possono essere stati oggetto di altre analisi, anche di altri "standard museali", ma alcuni elementi vengono qui integrati nel processo di sintesi.

In primo luogo si dà voce al valore delle collezioni e delle sedi che costituiscono la ragione d'essere stessa del museo e il suo valore anche e soprattutto in chiave curatoriale. Rimettere questo aspetto – pur senza disporre per ora di tecniche sofisticate di rappresentazione – è elemento centrale se non si vuole far sì che in ambito di politiche culturali si discuta di tutto fuorché degli aspetti più importanti: le collezioni (e talora le sedi) dei musei. Al tempo stesso, si dà rappresentazione dell'oggetto prioritario del lavoro degli operatori museali, contribuendo a mantenere l'attenzione anche su questo aspetto cruciale, altrimenti poco centrale nelle rappresentazioni della gestione.

In secondo luogo si evidenzia la diversa natura delle *performance* lungo le tre dimensioni analitiche (curatoriale, di domanda, di offerta), mettendo in tal modo in evidenza la diversità di tali ambiti, senza pericolose commistioni e confusioni: anche in questo caso si ottiene il risultato di orientare l'attenzione del decisore pubblico o dei gestori del museo in modo differenziato e focalizzato, evitando lunghe e spesso inutili liste di indicatori di *performance* che non strutturano e organizzano l'analisi; inoltre lo schema evita di annacquare aspetti di merito e aspetti di metodo che devono mantenere una distinta rappresentazione, pena una perdita complessiva di incisività e significatività della rappresentazione.

In terzo luogo, lo schema pone al centro dell'attenzione uno dei problemi più scottanti di queste organizzazioni, vale a dire la questione del compromesso, del *trade off* tra dimensioni tra loro conflittuali. Le *performance* sono tra loro legate e livelli di efficacia diversi in senso curatoriale o di orientamento al consumatore portano nelle loro interazioni diversi livelli di efficienza. Rendere esplicito nel contratto tra il museo e i propri *stake-holder* il livello di compromesso negoziato e condiviso rende possibile un'azione coerente e fattibile all'interno dell'organizzazione museale. Dal momento che le scelte di privilegiare dimensioni curatoriali o di rendere più efficace il dialogo con i propri pubblici hanno sensibili ripercussioni sull'uso delle risorse e sull'efficienza interna della macchina museale, si tratta di spostare la discussione con i propri *stake-holder* dalla dimensione totale delle risorse utilizzate alle scelte possibili che determinano i differenti livelli di efficienza e di necessità di risorse, evitando la ben nota sindrome delle "nozze con i fichi secchi". A livelli adeguati di *accountability* del singolo museo deve corrispondere un parallelo processo di responsabilizzazione degli attori a diversi livelli, sia per ciò che concerne i gestori del museo, sia – e per certi versi soprattutto – per quanto riguarda gli stessi *stake-holder* con particolare riferimento agli enti finanziatori e gerarchici cui il museo si riferisce. Ad esempio, l'impossibilità stessa di raggiungere alcuni standard tecnici per mancanza di risorse finanziarie apparirebbe come un problema cui è possibile, in alcuni casi, associare una responsabilità che è politica più che direttamente spiegabile con una incapacità tecnica degli operatori a raggiungere tale risultato.

Ricostruire secondo le tre dimensioni – orientamento curatoriale, orientamento ai pubblici e orientamento alle risorse – distinguendo tra aspetti di metodo e di merito, l'intero funzionamento della macchina museale non è operazione che possa essere imbrigliata in un modulo valido nell'estrema diversità delle istituzioni. Per questi motivi si preferisce proporre uno schema molto sintetico e alcune linee guida per strumentare un processo di rendicontazione dei musei. Lo schema presentato può essere utilizzato come un'ossatura di base sulla quale organizzare gli elementi di conoscenza e di rendicontazione in maniera processuale, cominciando dalle componenti più facilmente attribuibili. Non sfuggirà che il distinguere tra dimensione curatoriale, dimensione di relazione con il pubblico e dimensione dell'uso delle risorse – mantenendo la distinzione tra gli aspetti sostantivi (la cosa in sé) e aspetti procedurali (il modo di aver a che fare con le cose) consente di evidenziare, ad esempio, sia il valore della collezione, sia la quantità di risorse necessarie per la pura e semplice conservazione, per la trasmissione alle future generazioni degli oggetti in custodia. Ciò mostra ad esempio uno dei vincoli del *trade off*, del negoziato da intraprendere tra le diverse dimensioni: museo chiuso non significa costo zero e un ridimensionamento dei budget di funzionamento implica scelte responsabili. Allo stesso modo uno squilibrio nell'uso delle risorse a favore del pubblico può comportare rischi per la conservazione stessa del patrimonio. L'evidenziazione di queste problematiche e la loro valutazione esplicita, tuttavia, risulta impossibile senza una rappresen-

tazione adeguata delle *performance* del museo che renda evidente la complessità, la multidimensionalità e l'interdipendenza che le scelte comportano sulla vita e sulle modalità di funzionamento dell'istituzione museale.

1.4 Il caso dei musei diffusi ed ecomusei

Lo schema di ragionamento utilizzato nel paragrafo precedente può essere applicato coerentemente anche al caso dei musei diffusi e degli ecomusei, tenendo conto della maggior complessità data dalle relazioni con cellule museali connesse in rete e/o con altre istituzioni. Ciò fa sì che una rappresentazione multidimensionale delle *performance* del museo diffuso o dell'ecomuseo sia più facilmente esperibile nel suo nucleo centrale che non nella sua intera complessità.

Da tener conto, nel caso degli ecomusei, il fatto che essi dispongano già di un sistema proprio di rendicontazione per attività le cui voci sono: 1) Conservazione e valorizzazione, 2) Conservazione e rinaturalizzazione, 3) Didattica, 4) Formazione, 5) Ricerca, 6) Comunicazione ed eventi, 7) Animazione, 8) Creazione e valorizzazione di attività di sviluppo locale sostenibili, 9) Gestione.

In questa ripartizione le voci 1, 2, 5 sono direttamente rapportabili a ciò che nel paragrafo precedente veniva individuata come dimensione curatoriale; le voci 3, 4, 6 e 7 fanno riferimento alle dimensioni di relazione con i pubblici, mentre la voce 9 ha a che fare con l'orientamento alle risorse. Un'importanza specifica assume la voce 8 "Creazione e valorizzazione di attività di sviluppo locale sostenibili", che rappresenta una delle componenti centrali dell'attività dell'ecomuseo, almeno potenzialmente integrata e integrabile con la voce 4) "Formazione". Aggregare tali attività all'interno della dimensione relazionale con i pubblici di riferimento porterebbe, in questo caso, a una sottovalutazione del ruolo stesso del museo: se è vero che lo sviluppo locale riguarda in primo luogo gli utenti dell'ecomuseo, non si può non rilevare come il livello di interazione con i pubblici, con gli attori e con gli *stake-holder* in un processo di sviluppo locale sia di ordine superiore rispetto alla fruizione di attività prettamente museali. È importante, dunque, che in una ricostruzione multidimensionale delle *performance* di un ecomuseo, tali voci mantengano una riconoscibilità e una forte visibilità autonoma.

Fatte salve queste importanti distinzioni è possibile, dunque, mantenendo le indicazioni attuali di ripartizione in macro-attività delle funzioni ecomuseali, utilizzare lo schema di ragionamento descritto nel paragrafo precedente per evidenziare le diverse dimensioni e le relazioni di efficacia e di efficienza che caratterizzano l'organizzazione museale.

Nel caso degli ecomusei andrà comunque considerata la ripartizione in diversi ambiti di cui alla figura a p. 52 e, laddove possibile, sarà opportuno evidenziare le implicazioni che la presa in conto della molteplicità degli ambiti può rivelare nel rapporto con il nucleo centrale museale.

2. Rappresentazione di elementi di impatto

Si propone qui un ulteriore passo in avanti nella rappresentazione degli elementi economici rispetto alle esigenze di *accountability* di cui ai paragrafi precedenti, che consente di individuare alcuni nodi in grado di divenire elementi importanti per la redazione di un bilancio sociale. In questo caso occorre descrivere, calcolare, rappresentare gli effetti economici, sociali e culturali di cui l'istituzione museale è portatrice rispetto al territorio di pertinenza. Le risorse affidate al museo non vengono "inghiottite" e annullate dall'attività culturale, ma danno vita a un ciclo economico descrivibile e rappresentabile: l'acquisto di servizi, piuttosto che gli stipendi, partecipano dell'economia locale e sovralocale, così come tutte le forniture necessarie. Inoltre il museo motiva spese aggiuntive di varia natura da parte dei visitatori, a seconda della specificità di ciascuna situazione, la cui ricaduta sulla società di riferimento, piccola o grande che sia, almeno parzialmente, è misurabile. Detto in altri termini, si tratta di declinare le "esternalità" che le differenti attività museali sono in grado di innescare a diversi livelli. Ma al di là dei dati strettamente economici, le istituzioni museali con le loro attività concorrono alla qualità complessiva della vita di un determinato territorio, svolgono un'azione formativa, ancorano la memoria e l'identità di una società, trasmettono beni preziosi alle generazioni future, in altri termini, hanno un impatto sociale e culturale di grande portata che rappresenta il vero valore insostituibile messo in gioco dalle istituzioni museali.

Proprio ciò che rappresenta l'elemento di valore decisivo e di maggior importanza è anche l'elemento di più difficile misurazione e quantificazione. Tuttavia, questa difficoltà e complessità oggettiva nel considerare effetti immateriali non deve tradursi automaticamente in silenzio, in rinuncia a descrivere o al contrario in una retorica dell'insostituibilità della cultura, in una difesa d'ufficio della sensibilità per l'arte e la storia, difficilmente ancorabile alla situazione concreta che, seppur condivisibile, corre il rischio di essere generica e debole, rispetto a esigenze più cogenti.

Ciò che sfugge a una precisa misurazione può essere oggetto di una valutazione più complessa che si appoggia a evidenze descrivibili, anche se non direttamente monetizzabili. L'attività di formazione, i laboratori per gli studenti delle scuole, gli elementi di giudizio sul grado di soddisfazione dell'utenza, specifici contributi alla conoscenza del contesto locale, per citare alcuni esempi, possono partecipare di una valutazione allargata delle attività e del ruolo sociale culturale del museo e contribuire a metterne in luce il ruolo e il grado di partecipazione alla società locale.

Non solo l'impatto economico diretto e indiretto quindi, non solo il ruolo di attrazione del turismo e delle relative ricadute, ma anche gli effetti dell'attività culturale sulla società locale e sul suo sviluppo devono divenire oggetto di considerazione, di valutazione e di rappresentazione con le opportune metodologie e cautele per evitare una sopravvalutazione retorica degli impatti. In altri termini, occorre prendere in considerazione l'opportunità di redigere un documento che si avvicini a un bilancio sociale capace di evidenziare tutte le componenti di valore dell'attività.

Anche in questo caso tuttavia, l'estrema diversificazione dei musei per tipologia, assetto istituzionale, dimensione e attività rende velleitario qualsiasi tentativo di trovare un formato unico in cui strutturare dati e valutazioni.

Come già nei paragrafi precedenti, si propongono qui alcune linee guida, alcune *check-list* di elementi problematici che mirano a una evidenziazione sistematica del rapporto tra attività del museo/risorse economiche/effetti sul territorio e sulla società di riferimento, che ciascun museo potrà affrontare, declinare, integrare nelle modalità che meglio si adattino a interpretare le proprie specificità. Le indicazioni che seguono si situano, quindi, come strumento aperto da interpretare e arricchire per sostenere una prassi costante di rendicontazione, di valutazione, di evidenziazione dell'operato e degli effetti dei musei come strumento di comunicazione non solo nei confronti dei finanziatori e dei sostenitori, ma del proprio ambiente di riferimento, culturale, sociale e territoriale nel suo complesso, in direzione di un allargamento delle reti di relazioni di riferimento.

Nei punti sotto riportati si sintetizzano alcune delle principali tematiche che meritano una riflessione e uno sforzo di quantificazione e valutazione

Il contesto territoriale e l'appartenenza a reti e sistemi di carattere territoriale. Elemento di quadro imprescindibile – anche nei casi in cui sia evidente e nota – è la descrizione sintetica del sistema di offerta di cultura cui si appartiene, i suoi confini, le sue forze e debolezze, le sue peculiarità. Non solo una descrizione neutra di contesto, ma l'evidenziazione delle reti e dei sistemi culturali cui si appartiene, dall'adesione ai circuiti delle tessere di libero ingresso ai sistemi territoriali, alle reti tematiche. Non è un caso se la Regione Piemonte, sia all'interno dei *Criteri per l'erogazione dei contributi per interventi di recupero, restauro e allestimento dei musei e del patrimonio culturale* sia all'interno dei *Criteri per gli interventi di valorizzazione dei musei e del patrimonio culturale* individui nell'appartenenza a sistemi e reti uno degli elementi di priorità nella concessione dei finanziamenti. I contributi del singolo museo e le sue interazioni nella rete o sistema andrebbero evidenziati e descritti, per quanto possibile, facendo riferimento a elementi oggettivi o quantificabili/valutabili: numero di visitatori di un circuito/numero di visitatori ammessi con tessere d'ingresso/numero delle mostre circuitate in altre sedi coordinate/programmi condivisi con altre istituzioni museali e non museali. L'obiettivo consiste nel far emergere la costellazione dei legami scientifici e culturali nei propri ambiti tematici e nel territorio di riferimento.

La collezione. Elemento ben noto, studiato e centro d'interesse per i curatori e i responsabili dei musei, proprio per questi motivi corre il rischio di essere poco comunicato all'esterno e poco conosciuto nelle caratteristiche fondamentali: tipologia e dimensione delle raccolte, numero di pezzi, elementi di pregio, capacità di documentazione di un periodo, di un territorio, sottolineatura dei valori di testimonianza, integrazione/sovrapposizione/complementarietà con altri oggetti, altre collezioni, nel testimoniare di alcuni fenomeni o, viceversa, unicità del documento. In altri termini si tratta di declinare sinteticamente e il più possibile facendo ricorso a elementi di valutazione e quantificazione, il ruolo e l'importanza delle collezioni nel loro contesto, elemento spesso non completamente percepibile anche dopo una visita accurata al museo. La collezione, tuttavia, va descritta anche per l'attività che genera e richiede: numero dei pezzi restaurati negli ultimi anni, acquisiti, catalogati, esposti, prestati, oggetto di studi all'interno del museo e all'esterno. Una descrizione sintetica del complesso di questi elementi rappresenta il corredo informativo indispensabile da affiancare alla

stima dei costi per la gestione e cura delle collezioni, elemento chiave per documentare, spiegare e rendere condivisibile lo sforzo economico per mantenere e trasmettere la memoria alle generazioni future.

L'impatto culturale e sociale del museo e delle sue attività. Fondamentale fornire un quadro complessivo della politica culturale perseguita dal museo (finalità, pubblico di riferimento, elementi di verifica e di riflessione ecc.) entro cui collocare quantificazioni e valutazioni sulle attività svolte di anno in anno in relazione ai periodi precedenti. Numero di mostre, numero di attività e di iniziative, dimostrazione degli elementi di coerenza tra obiettivi progettuali e risultati ottenuti, tipo di coinvolgimento dei diversi attori – a partire dalla progettazione, dal sostegno economico e dalla realizzazione, per finire alla fruizione. In questo quadro assume grande rilevanza l'analisi dei diversi pubblici e dei tassi di soddisfazione. Non si tratta solo di riportare il numero di biglietti venduti, ma di articolare le tendenze in atto, di specificare ove possibile i target di riferimento, di rilevare – anche con metodi qualitativi – la soddisfazione e le indicazioni che emergono per il futuro. Nel volume degli standard dedicato ai rapporti con il pubblico⁸ viene riservato uno spazio considerevole alle modalità di conoscenza e di analisi del pubblico, con una grande varietà di metodi, dalle analisi scientifiche alla valutazione di elementi qualitativi con strumenti empirici e di basso costo, in modo da poter trarre un significativo corredo informativo dall'attività quotidiana. Gli elementi conclusivi, i fattori più importanti, gli aspetti significativi e caratterizzanti andrebbero qui sintetizzati per fornire una misura e una valutazione concreta del rapporto tra le attività del museo e il proprio pubblico. Sempre in questo capitolo andrebbero documentate le altre attività, dall'impegno editoriale alla capacità di ospitare eventi culturali, anche prodotti da altri soggetti, fino a una descrizione, per quanto possibile, dell'istituzione come luogo di confronto e di dibattito culturale per il proprio territorio di riferimento. Un'attenzione particolare, andrebbe riservata alla valutazione delle quote di attività sostenute attraverso lavoro volontario: l'allargamento della rete dei volontari e di coloro che partecipano alle attività del museo è un indicatore inequivocabile di crescita di importanza e di radicamento del museo nel suo ambiente culturale, sociale e territoriale. Obiettivo ultimo è dar conto non solo delle attività, ma del loro rapporto con i pubblici di riferimento, e della capacità del museo di incidere sui processi di apprendimento, di conoscenza, di costruzione della cittadinanza per le nuove generazioni e per quelle adulte. Tutto ciò è documentabile sia in modo indiretto, riportando le dimensioni e i valori delle attività, gli ordini di grandezza della partecipazione, sia in termini più diretti e mirati promuovendo indagini e analisi espressamente indirizzate a evidenziare il ruolo culturale e sociale del museo nel suo contesto di riferimento.

Le relazioni con gli *stake-holder* locali e non locali. La descrizione sintetica della mappa degli *stake-holder* locali e non locali nei differenti ambiti tematici e disciplinari rende leggibile e comunicabile la struttura soggiacente alle diverse attività del museo e permette di valutare l'intera trama delle relazioni, a partire da quelle scientifiche con esperti e altre istituzioni, fino ai rapporti che si intrattengono con i diversi attori sociali nel proprio territorio di riferimento. Anche in questo caso è fondamentale dar conto dei principali elementi dimensionali che definiscono le geome-

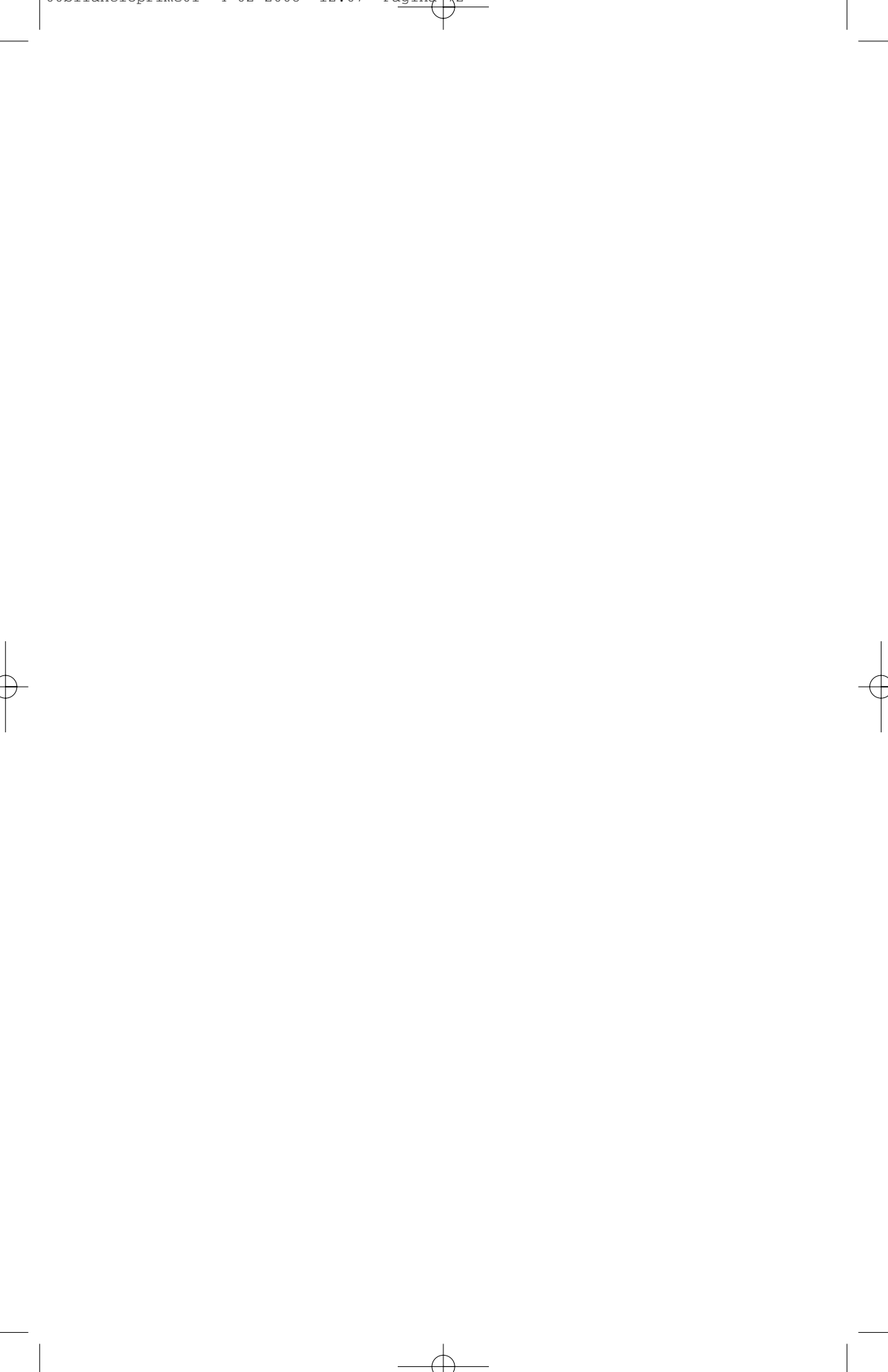
⁸ Standard Museali. Materiali per i Musei, *1 Rapporti con il pubblico*, Regione Piemonte-Centro Studi Piemontesi, Torino 2005.

trie e le morfologie delle relazioni: i progetti di cooperazione e di scambio, con quali attori, i rapporti con il mondo delle scuole in termini di relazioni organiche, di collaborazione, di messa in atto di laboratori e di attività didattiche con il numero dei partecipanti alle differenti tipologie di attività. Infine il rapporto con gli *stake-holder* pubblici o privati impegnati a sostenere in diversi modi l'attività del museo. Occorre in questo caso, da una parte, render conto delle modalità di impiego delle risorse ricevute e confrontarle con i risultati ottenuti, dall'altro far emergere il ruolo dei sostenitori e dar atto dell'impegno a sostenere e condividere una politica culturale, ribaltando l'adagio che vedrebbe nel museo un puro centro di costo sostenuto obbligatoriamente da una politica assistenziale, per far emergere, invece, come il museo possa essere considerato il "regista" che dirige, utilizza e indirizza un complesso di risorse messe a disposizione da altre istituzioni e da privati che condividono e contribuiscono, per la loro parte, a una narrazione, alla messa in campo di una politica culturale.

Valorizzazione/interpretazione di edifici, siti, monumenti, territori. I rapporti del museo italiano con il territorio sono così stretti e intrecciati da motivare un intero ambito di standard dedicato a questo tema. In alcuni casi museo e territorio sono addirittura consustanziali, costituiti della stessa materia, sicché risulta impossibile leggere il territorio senza utilizzare le lenti del museo che lo interpreta. Il museo rappresenta un potenziale d'interpretazione e di progettazione insostituibile, da sviluppare appieno per una trasformazione non miope e predatoria del territorio di riferimento. È una caratteristica del museo italiano e della sua lunga formazione, della sedimentazione e del distillato dei suoi rapporti con un territorio di grande stratificazione culturale, attraverso cui è possibile individuare gli elementi genetici che percorrono le culture locali. Questo uso, che proietta una visione nel futuro e non contribuisce soltanto alla conservazione di una memoria passata, va fatto emergere nei suoi elementi di vitalità, nelle sue contraddizioni e nei suoi rapporti con il territorio; basti pensare al ruolo degli ecomusei, ai musei della città, ai musei diffusi, ai musei storici e archeologici locali. Diviene fondamentale non solo evidenziare il numero di *expertise*, di relazioni che si intrattengono con singoli beni e emergenze puntuali del proprio territorio, soprattutto per i musei diffusi (numero di siti, di oggetti, di cellule diffuse) ma l'ambito stesso delle relazioni culturali che il museo tocca attraverso le sue collezioni e rende interpretabili: i siti cui si riferiscono le collezioni, gli studi sulla città, le tematiche in riferimento alle geografie contemporanee, gli ambiti di ricerca da promuovere e attivare. La sede stessa del museo, in quanto monumento, brano urbano di alto valore, spesse volte, è testimone di questi legami strettissimi con l'intorno territoriale.

L'impatto economico. Senza enfasi o sopravvalutazioni illecite e sempre tenendo presente che i musei hanno una missione essenzialmente culturale, occorre tuttavia mettere in evidenza il funzionamento economico del museo, le sue ricadute locali, le esternalità, l'impatto economico. In primo luogo il museo rappresenta un attore economico, un centro di costo che contribuisce a redistribuire risorse economiche – almeno in parte – sul territorio di riferimento. Descrivere e dar conto di questi ordini di grandezza non dovrebbe rappresentare un problema difficile: le risorse economiche ritornano al territorio sotto forma di stipendi, di pagamento di forniture, di consumi ecc. il cui conteggio dovrebbe poter essere completato agevolmente. Si tratta di un impatto diretto che, per quanto importanti risultino essere le dimensioni del museo, non rappresenta la dimensione economica

più rilevante da tenere in considerazione. In termini complessivi, il museo partecipa di un sistema di offerta che attrae pubblico locale e non locale che, in occasione della visita al museo e anche grazie a questa, è indotto ad assumere un comportamento di consumo che non si esaurisce nel biglietto d'ingresso o nel *bookshop*, ma riguarda un periodo più o meno lungo e un complesso di consumi correlati. La valutazione delle spese attribuibili e correlabili alla visita al museo e alla sua capacità di attrazione è l'oggetto degli studi di impatto economico che consentono di delineare il ruolo di attivatore di risorse e consumi che l'istituzione museale assume nel suo territorio di riferimento. Per arrivare a una valutazione fondata su dati statisticamente rilevanti e sostenibili è necessario svolgere indagini d'impatto economico la cui metodologia è sinteticamente descritta nella scheda allegata di cui al seguente paragrafo. Sebbene in termini generali un'indagine di impatto economico non presenti difficoltà insormontabili, la necessità di fondarsi su campioni statistici attendibili e la complessità dei fattori da tenere in conto rendono tali indagini laboriose in termini di tempo/uomo da impiegare per i rilevamenti e le elaborazioni e, quindi, relativamente costose. Un altro problema è la sensibilità agli ordini di grandezza economica: non ha senso avviare una indagine di impatto economico per una singola realtà museale di piccole dimensioni, pena la non significatività dei risultati. Infine, data l'alea delle stime necessarie ai risultati finali, un'indagine d'impatto economico va effettuata a intervalli medio-lunghi per poter apprezzare sensibili variazioni nei comportamenti di consumo, ovvero in coincidenza con cambiamenti strutturali o delle istituzioni museali o dell'offerta del territorio di riferimento (vedi all'interno della scheda sulla valutazione di impatto economico il paragrafo *Quando è opportuno effettuare un'indagine di impatto economico*). All'interno delle condizioni di significatività e operabilità prima ricordate, la valutazione di impatto economico diviene un elemento potente per evidenziare il ruolo *anche* economico del museo nel territorio e il contributo attivo di infrastruttura culturale e economica, di tassello decisivo di un sistema complessivo di offerta che partecipa di un'economia locale. **Ciò va sempre relazionato al ruolo eminentemente culturale dell'istituzione museale, perché l'enfasi sugli aspetti economici non porti a far pensare che le istituzioni culturali possano competere in termini di produzione di valore con le attività produttive e economiche, salvo situazioni assolutamente particolari e difficilmente riproducibili.** Tuttavia entro tali limiti e con le avvertenze di cui sopra, le indagini di impatto economico mostrano spesso una funzione attiva dei musei nelle economie locali e la possibilità di giocare un ruolo propositivo nelle scelte strategiche di sviluppo del territorio e nelle reti di alleanze con gli altri attori economici. Al contrario, laddove non vi fossero le condizioni per procedere a indagini di impatto economico è comunque importante poter fornire elementi per apprezzare il grado di attrattività del museo, come ad esempio una stima dei visitatori non locali (vedi le indagini sul pubblico all'interno di: Standard Museali. Materiali per i Musei, *1 Rapporti con il pubblico*, Regione Piemonte-Centro Studi Piemontesi, Torino, 2005), indicazioni sul loro comportamento di consumo anche al di fuori del museo, in confronto all'utenza locale. Una serie di intuizioni, di sospetti, di indicatori qualitativi, se opportunamente e sinteticamente descritti, potrebbero divenire altrettanti elementi di riflessione e motivare, se non un'indagine di impatto economico, altre rilevazioni di carattere qualitativo che consentano comunque all'istituzione museale di evidenziare il proprio ruolo nel costituire il sistema di offerta culturale e economica di un territorio.



Appendice
Schede tecniche

3

Nei paragrafi successivi si riportano due schede tecniche che riassumono rispettivamente il processo di realizzazione di un'indagine di impatto economico e il processo di costruzione di un bilancio sociale.

Analogamente a quanto avviene per la parte terza, né le indagini di impatto economico, né la redazione di un bilancio sociale sono oggetto di standard.

Nonostante sia evidente, si sottolinea il fatto che le descrizioni sintetiche e gli elementi tecnici riportati nelle due schede non sono sufficienti a istruire completamente un'indagine di impatto economico né, tanto meno, la redazione di un bilancio sociale.

Una descrizione sintetica anche di alcuni aspetti tecnici ha qui lo scopo di evidenziare i processi di elaborazione e di esplicitare l'ordine dei risultati che ci si può attendere, per aiutare a riflettere sull'opportunità o meno di dotarsi di tali strumenti.

1. Valutazione d'impatto economico. Scheda tecnica

1.1 Quando è opportuno effettuare un'indagine di impatto economico

Le indagini di impatto economico evidenziano l'insieme dei flussi economici originati a partire da una determinata attività. Nel caso dei musei, servono a comparare l'insieme dei costi del museo rispetto all'economia che essi sono in grado di attivare nel loro intorno. Non solo una quota delle risorse utilizzate dal museo per la sua attività serviranno a pagare fornitori locali, clienti, stipendi di dipendenti, ritornando così in circolo nell'economia locale, ma occorre considerare come i singoli visitatori affrontino per una visita al museo un complesso di spese non limitabili strettamente al costo del museo. A parte i consumi all'interno della struttura museale (acquisti al *bookshop* o al bar ad esempio) il visitatore affronta un insieme di spese per le attività correlate: viaggio da e per il museo (il cui costo muta a seconda della distanza), consumazioni al bar, pranzo o cena fuori, pernottamenti in caso di turisti ecc.

Tuttavia, perché abbia senso procedere a un'analisi di impatto economico – che di norma richiede procedure laboriose – debbono sussistere almeno due pre-condizioni:

- che il pubblico sia consistente e si sospetti che una quota non marginale provenga da altre zone (altra provincia, altra regione ecc.)
- che il museo giochi un ruolo importante nell'offerta locale in termini di attrattività e sia localizzato all'interno di una zona attrezzata e dotata di servizi.

Se non esistono queste pre-condizioni il rischio è di evidenziare impatti economici estremamente leggeri e labili, ottenendo un risultato opposto a quello sperato; si dimostra cioè che a fronte di una spesa per le attività del museo – grande o piccola che sia – l'impatto economico non è significativo in rapporto ad altre attività ipotizzabili, ad esempio di tipo commerciale.

Si tenga conto, tra l'altro, che la possibilità di generare un forte impatto economico non dipende esclusivamente né dalle volontà, né dalle possibilità della singola istituzione. Un museo di grandi dimensioni, dal pubblico numeroso in un territorio desertificato e senza servizi produce impatti molto contenuti, perché non esiste da parte del territorio la capacità/possibilità di drenare le risorse economiche potenzialmente disponibili dei visitatori.

Se dunque esistono le due condizioni prima citate, allora è pensabile di avviare un'indagine di impatto economico il cui obiettivo fondamentale è mostrare come ogni euro che il museo riceve per il proprio funzionamento, attivi altri 0,5-1-1,5 ecc. euro (dipende dai casi) provenienti dalle tasche dei visitatori vicini e lontani.

L'economia locale, dunque, beneficia della somma che, affidata al museo per il suo funzionamento, viene spesa tra fornitori e clienti locali e della spesa complessiva che i visitatori effettuano

in occasione della visita al museo. Se questa quota è significativa, si dimostra che anche il museo è una piccola macchina economica, che produce a sua volta risorse che vengono in prevalenza drenate dalle attività commerciali locali, dal momento che la quota trattenuta dall'istituzione – biglietti e acquisti all'interno del museo – è di norma decisamente minoritaria.

Le indagini di impatto economico, quindi, servono a evidenziare il ruolo economico che svolge il museo nell'economia locale, i cui esiti sono in massima parte goduti da altri attori, per smentire l'adagio che vuole musei e beni culturali come fonte unicamente di spesa, adagio non di rado sostenuto anche da coloro che si appropriano degli effetti economici originati dalle attività museali.

1.2 La metodologia

La metodologia si fonda essenzialmente sulla ricostruzione dei budget di spesa dei visitatori in occasione della visita ai musei, tramite interviste. Occorre quindi selezionare un campione rappresentativo del pubblico dei musei, stratificato secondo diverse variabili (sesso, età, provenienza, istruzione, stagionalità ecc.), da sottoporre a un'intervista che, da un lato, ricostruisca per quantità e qualità tutte le spese affrontate per la visita al museo (trasporti, consumazioni, pranzi, acquisti, servizi), dall'altro indagli le motivazioni della visita e della presenza al museo.

L'elemento più difficile da valutare in contesti complessi, come un ambito urbano, ad esempio, è la quota di tutte le spese che effettivamente può essere attribuita direttamente ed esclusivamente alla visita museale. Tolto i casi in cui la visita al museo è l'unico motivo che ha determinato l'uscita e lo spostamento da casa (caso che di norma rappresenta solo una certa quota dell'universo), in tutte le altre situazioni le motivazioni appaiono più complesse e problematiche da districare. Non tutti scelgono una città come meta di turismo per la presenza di uno specifico museo, anche se quello stesso museo esercita una sua attrattività nei confronti dell'utenza e partecipa a comporre quella particolare offerta culturale che è una delle motivazioni che portano a scegliere una determinata meta.

Ciò avviene anche in territori non urbani, in presenza di sistemi di beni culturali e paesaggistici: le motivazioni per visitare una vallata alpina possono integrare qualità del paesaggio, presenza di beni culturali e musei. In tutti questi casi l'elemento centrale dell'indagine consiste nell'individuare come i singoli musei partecipino dell'offerta complessiva e il loro ruolo nel motivare le visite, in modo tale da poter attribuire con realismo le quote di spesa. Meno complesso, ovviamente, il caso in cui il bene è isolato e può essere considerato il magnete principale dei diversi spostamenti.

Gli ordini di grandezza delle spese sostenute dai visitatori possono essere messi in relazione con interviste a testimoni privilegiati – albergatori, ristoratori, gestori di servizi, responsabili del turismo – per verificare in modo incrociato l'attendibilità dei dati sui budget di spesa e dei comportamenti di consumo.

1.3 Risultati attesi

Il principale risultato consiste nell'evidenziare il ruolo economico del museo, dimensionando con dati attendibili le ricadute di cui gode l'economia locale e che di solito – senza un'indagine –

rimangono completamente invisibili e nascoste. Si tratta in altri termini di un'arma in più nella logica di un bilancio sociale da condividere con i propri *stake-holder*.

Un'elaborazione specifica può riguardare la comparazione di due diversi indicatori: la spesa per visitatore⁹ sostenuta dal museo e la spesa del visitatore in occasione della visita, così come rilevata dall'indagine d'impatto. Questo rapporto evidenzia direttamente la capacità di moltiplicazione del museo: se il costo per visitatore è di 30 € e la spesa media per visitatore (includendo scolaresche e visitatori adulti) è di 15, allora per ogni euro investito nel museo vi sarà un altro mezzo euro di spesa dei visitatori che ricade sul territorio di riferimento. Ovviamente al cambiare del target di utenza cambia la disponibilità alla spesa e i visitatori provenienti da zone lontane o dall'estero possono mostrare livelli più alti di consumo, avere esigenze di pernottamento ecc.

In termini molto semplici questo rapporto mostra che l'investimento dell'ente pubblico sul museo, al di là dei suoi valori culturali e sociali e dei relativi effetti che qui non vengono presi in considerazione, si traduce in un trasferimento di risorse anche economiche nella realtà locale, a favore delle attività commerciali locali. Per chi ha dimestichezza con le analisi di impatto economico tutto ciò è poco più di una banalità, ma anche tale banalità spesso corre il rischio di essere totalmente invisibile e sconosciuta ai più e soprattutto ai diversi interlocutori dei musei e agli amministratori che sulle risorse destinate a cultura e musei sono chiamati a pronunciarsi.

⁹ Si tratta del totale delle uscite o dei costi divisi per il numero di visite annue

2. Il bilancio sociale nel settore museale

2.1 Le caratteristiche distintive del museo nella prospettiva economico aziendale

I musei rientrano, in senso lato, nel comparto culturale e si caratterizzano per essere organizzazioni che soddisfano il bisogno di crescita culturale della comunità attraverso l'identificazione con il proprio patrimonio culturale. Tale collocazione evidenzia un primo punto qualificante di analisi: i musei vanno inquadrati nell'ambito della soddisfazione di un bisogno di natura culturale-sociale.

Sotto il profilo economico-aziendale i musei si caratterizzano per il fatto di essere

a. aziende e per questo distinte da qualunque altra occasione di attività di produzione che non possieda determinate caratteristiche essenziali quali:

- visione sistemica;
- durabilità e dinamicità nello spazio e nel tempo;
- autonomia di governo nel perseguimento dello scopo istituzionale e quindi libertà decisionale;
- professionalità gestionale nei comportamenti operativi e nelle scelte d'ordine strategico, tale da mantenere costantemente la gestione sui massimi livelli (compatibili) di efficienza, efficacia ed economicità;

b. non orientate al perseguimento del profitto, presentando per questo caratteristiche particolari, in quanto:

- la legittimazione della loro presenza nella società è collegata alla quantità e alla qualità dei bisogni reali e percepiti che sono in grado di soddisfare;
- il valore dei risultati conseguiti con il proprio operare non è dato prevalentemente o unicamente dal valore di scambio, ma dall'utilità sociale prodotta, indipendentemente dalla capacità di qualcuno di pagare un prezzo;
- la massimizzazione di un valore economico residuale non è criterio guida né parametro per valutare il grado di successo o per esprimere giudizi sul grado di razionalità tecnica, organizzativa ed economica applicata nello svolgimento delle attività;
- il rischio connesso alle scelte tecniche, organizzative ed economiche non viene assunto da chi esercita il potere decisionale nella prospettiva-speranza di aumentare la propria ricchezza economica (fine del profitto), ma deve essere considerato e valutato nella prospettiva di non perdere la propria autonomia e indipendenza riferite al lungo periodo (si parla, perciò, dell'equilibrio economico come vincolo di sopravvivenza e non come obiettivo da massimizzare).

I musei sono dunque *aziende di produzione non orientate al profitto*, essendo finalizzate alla produzione di valore. Il valore prodotto non è però **valore monetario** ma invece è **valore socio-**

culturale, relativo cioè all'efficacia nel perseguimento delle finalità di conservazione e tutela del patrimonio storico-artistico e di diffusione della cultura presso la collettività.

È evidente che l'abbandono della concettualizzazione classica di valore prodotto, si scontra con una difficile delimitazione concettuale e quindi con una complessità di quantificazione. Ciò, se da una parte non deve certo rappresentare un motivo sufficiente per relegare il mondo dei musei alla categoria delle organizzazioni che non producono ma consumano ricchezza, dall'altra pone con enfasi l'esigenza di un sistema informativo aziendale capace di supportare il governo delle decisioni e alimentare un sistema di rendicontazione che permetta al museo la conquista e il mantenimento della condizione di legittimità, ovvero l'acquisizione del diritto a proporsi come interprete del bisogno di crescita culturale della comunità.

Queste, dunque, le motivazioni di un naturale e legittimo interesse dei musei all'acquisizione di principi e regole di rendicontazione sociale.

2.2 La rendicontazione sociale e il suo strumento principale: il bilancio sociale

La rendicontazione sociale consiste nel complesso delle azioni volte a dar conto all'esterno e, in particolare, al complesso degli *stake-holder*¹⁰, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali. La rendicontazione si dice **sociale** in quanto fa riferimento a due aspetti distinti ma al contempo intimamente connessi:

- da un lato, il termine sociale è utilizzato per segnalare che la dimensione della rendicontazione supera i tradizionali aspetti finanziari ed economici, ma si estende agli impatti sociali delle azioni poste in essere dall'azienda.
- d'altro lato, la socialità si lega alla partecipazione degli *stake-holder* al processo di rendicontazione. In questo senso la rendicontazione è sociale solo se costruita attraverso la partecipazione al processo di rendicontazione da parte dei destinatari della rendicontazione stessa.

Con particolare riferimento al contesto italiano il **bilancio sociale** è sicuramente il più noto strumento di rendicontazione sociale. Ma cos'è un bilancio sociale?

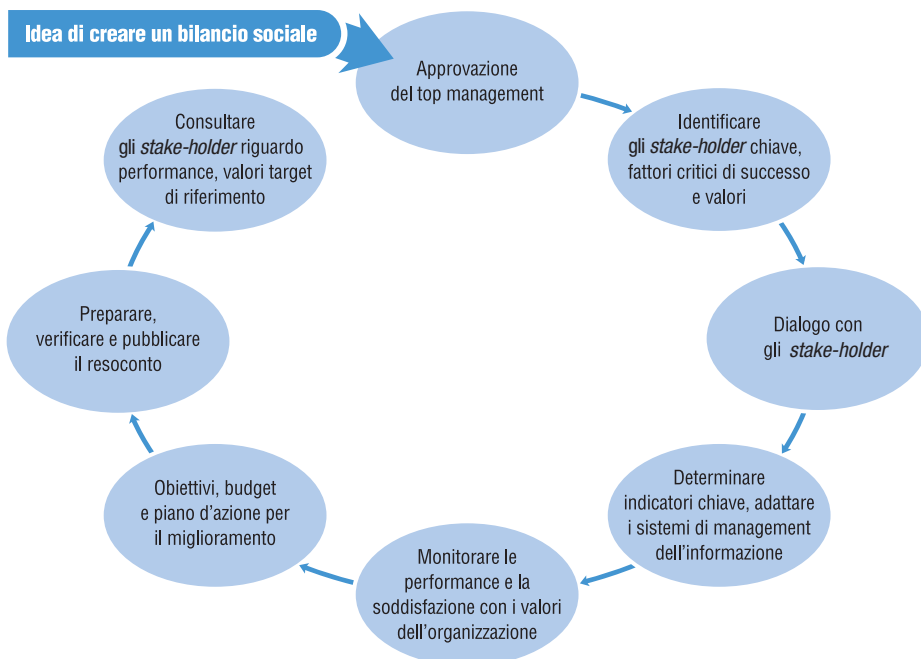
Sebbene esistano numerose definizioni e approcci, l'impostazione più utile rispetto alle esigenze e peculiarità delle aziende museali sembra essere quella che identifica nel bilancio sociale il risultato del processo di rendicontazione, ossia dell'insieme di azioni e strumenti con i quali si dà conto a una pluralità di destinatari dei risultati raggiunti e della loro coerenza con le finalità dell'istituzione. In altri termini, il bilancio sociale è un processo attraverso cui un'organizzazione valuta e comunica agli *stake-holder* e alla comunità, in una prospettiva di assunzione di responsabilità, comportamenti, risultati, impatti delle proprie scelte e del proprio agire.

Tra i vari modelli che enfatizzano il **processo** di rendicontazione sociale quello noto come *Copenhagen Charter* rappresenta la sintesi dei principali approcci al processo esistenti a livello internazionale. La *Copenhagen Charter* si può considerare come una sorta di **ciclo gestionale**,

¹⁰ Gli *stake-holder* (in italiano portatori di interessi) sono tutti coloro che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali o sono condizionati dal conseguimento degli obiettivi aziendali. Sono possibili *stake-holder* di un museo: i visitatori, i finanziatori, le risorse umane, i partner istituzionali o progettuali, i fornitori, la comunità scientifica, i mass media, ecc.

declinato rispetto alla costruzione e al mantenimento di una relazione strutturata con gli *stakeholder* (figura 2). Esso, dunque, inquadra il **documento** bilancio sociale come una fase di un più ampio processo di rendicontazione e dialogo con gli *stakeholder*.

FIGURA 2 - Il ciclo della rendicontazione sociale



Fonte: *Copenhagen Charter* (1999)

In conclusione il bilancio sociale più che un documento può essere interpretato come il risultato di un processo in cui, passo dopo passo, si costruiscono gli strumenti di rilevazione e si innescano i cambiamenti organizzativi necessari alla costruzione di una dialettica continua con gli *stakeholder*, interni e esterni. Questa interpretazione del bilancio sociale ha il vantaggio di meglio approfondire le potenziali valenze che questo strumento può assumere per la gestione dei musei.

2.3 Le valenze della rendicontazione sociale nei musei

I musei, in quanto aziende *non profit*, sostituiscono al soddisfacimento delle attese lucrative dei portatori di capitali, il soddisfacimento delle attese della propria comunità di riferimento. A questi fini, recuperano risorse economiche da soggetti che partecipano all'azienda in quanto interessati al raggiungimento dello scopo istituzionale che, per questo, rappresenta il primo metro di misurazione del valore prodotto e quindi del successo dell'organizzazione, determinando così un sostanziale disallineamento tra i concetti di:

- risultati economici;
- produzione di valore sociale;
- capacità di sopravvivenza.

Mentre, infatti, nelle imprese che operano sul mercato, le tre condizioni di successo qui elencate trovano un'efficace sintesi nella misurazione del risultato economico di esercizio, in quanto indicatore diretto del livello di creazione di valore, capacità di sopravvivenza ed efficienza produttiva; nel caso dei musei ciò può non accadere. Se ne deduce che per i musei occorre studiare e implementare un sistema informativo capace di acquisire e trasferire informazioni relative a:

- la creazione di valore sociale,
- la sostenibilità operativa e amministrativa,
- la legittimazione e il sostegno presso l'ambiente di riferimento.

Si tratta di aspetti colti sinergicamente proprio dai sistemi di rendicontazione sociale soprattutto se interpretati nella logica di attivazione di un processo di relazione con gli *stake-holder*.

2.4 Gli standard della rendicontazione sociale

La conclusione cui si è giunti finora in realtà rappresenta un punto di partenza per un'importante riflessione: l'efficacia ed effettiva utilità degli strumenti di rendicontazione sociale non può prescindere dalla **qualità** della comunicazione come corrispondenza delle informazioni offerte e delle relazioni instaurate rispetto a fabbisogni conoscitivi/relazionali dei diversi soggetti interessati.

I principi e gli standard per la rendicontazione sociale si propongono proprio di migliorare la qualità dei processi e degli strumenti di rendicontazione esterna.

Con riferimento alla tematica della rendicontazione sociale, la standardizzazione consiste nella elaborazione di principi e indicazioni sul processo per la redazione del bilancio sociale o ai contenuti del documento. L'obiettivo e l'impostazione degli standard differisce a seconda dell'organizzazione che li ha elaborati, del contesto in cui sono maturati e delle finalità per cui sono stati emanati.

Alcuni di essi si concentrano sulla standardizzazione del processo di redazione, altri invece anche sulla standardizzazione del documento.

Gli **standard di processo** hanno come obiettivo la qualificazione del percorso – o ciclo gestionale – visto come un insieme coordinato e trasversale di attività finalizzate a:

- assicurare all'azienda una bilanciata e sostenibile creazione di valore sociale, interno ed esterno, tenendo conto delle varie categorie di *stake-holder*;
- istituire un sistema di gestione basato sul dialogo e, quindi, finalizzato alla creazione e gestione di un'efficace rete di relazioni tra gli *stake-holder*;
- costruire un rapporto dialettico con gli *stake-holder* per consentire al *management* di verificare che la missione, la visione e i valori aziendali collimino con le aspettative, la domanda e i valori degli *stake-holder* chiave;
- raccogliere informazioni riguardanti potenziali opportunità e conflitti;
- garantire, attraverso il processo di *feedback* delle informazioni, che il processo di rendicontazione sia integrato nell'organizzazione e che i valori e le aspettative degli *stake-holder* siano coerenti con la missione e le strategie dell'organizzazione.

Questo percorso è monitorato e rendicontato con cadenza periodica attraverso il documento/strumento bilancio sociale.

Gli **standard di contenuto** individuano e normalizzano direttamente i contenuti effettivi del documento sociale, pur non negando che esso sia frutto di un dialogo con gli *stake-holder*.

Le tabelle 1 e 2 descrivono brevemente gli standard di processo e di contenuto più diffusi a livello nazionale e internazionale.

TABELLA 1 - I più diffusi standard di contenuto

STANDARD DI RENDICONTAZIONE	BREVE DESCRIZIONE
<i>Principi di redazione del bilancio sociale GBS</i>	<p>Presentati a Roma nel maggio 2001 da un gruppo interdisciplinare composto da esponenti del mondo accademico, professionale e consulenziale, il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS). Il Gruppo di Studio ha individuato una serie di principi di redazione da rispettare nella formazione del bilancio sociale: responsabilità; identificazione; trasparenza; inclusione; coerenza; neutralità; competenza di periodo; prudenza; comparabilità; comprensibilità, chiarezza e intelligibilità; periodicità e ricorrenza; omogeneità; utilità; significatività e rilevanza; verificabilità dell'informazione; attendibilità e fedele rappresentazione; autonomia delle terze parti. I principi GBS si caratterizzano come uno standard che sintetizza modelli ed esperienze nazionali e internazionali. Anche se formulati con riferimento al mondo delle imprese orientate al profitto, lo standard GBS è stato adattato dallo stesso GBS (2005) e da altre istituzioni anche al settore pubblico e non profit. Lo standard di bilancio sociale proposto dal GBS prevede che il documento di rendicontazione sia articolato in tre parti fondamentali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'Identità distintiva dell'ente 2. Il Rendiconto: determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto 3. La Relazione sociale
<i>Sustainability Reporting Guidelines</i>	<p>Pubbligate nel 2000 dalla Global Reporting Initiative (GRI), le linee guida sono rivolte ad aziende private e pubbliche e contengono i principi alla base del bilancio e il contenuto specifico per guidarne la preparazione. Per quanto riguarda i contenuti del documento di rendicontazione sociale, lo standard del GRI individua cinque sezioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. visione e strategia 2. profilo 3. <i>governance</i> e sistema di gestione 4. indice dei contenuti GRI 5. indicatori di <i>performance</i>
<i>Standard IBS</i>	<p>Proposto nel 1988 dall'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale (IBS), lo standard di bilancio sociale IBS ha ispirato lo standard del GBS e ha subito nel corso degli anni numerose evoluzioni e integrazioni. A oggi l'attuale schema prevede che il documento di rendicontazione sia articolato nei seguenti punti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introduzione metodologica 2. Identità 3. Rendiconto di valore 4. Relazione sociale 5. Sistema di rilevazione 6. Proposta di miglioramento 7. Attestazione di conformità procedurale

TABELLA 2 - I più diffusi standard di processo

STANDARD DI RENDICONTAZIONE	BREVE DESCRIZIONE
<i>AccountAbility 1000</i>	<p>Elaborato nel 1999 dall'International Council of the Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) e aggiornato nel 2002, lo standard AA 1000 opera una standardizzazione del processo di rendicontazione, definendo i principi e le caratteristiche del sistema di rendicontazione sociale. Alla base di tutto il sistema c'è il principio di inclusione che prevede di considerare le aspirazioni e le necessità degli <i>stakeholder</i>, in tutti i livelli del sistema di rendicontazione, controllo e <i>reporting</i> sociale. Lo standard AA 1000 prevede le seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pianificazione - rendicontazione - controllo e <i>reporting</i> - integrazione - coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>
<i>The Copenhagen Charter</i>	<p>Presentato per la prima volta nel 1999 al Building Stakeholder Relations - The Third International Conference on Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting costituisce un tentativo particolarmente riuscito di standardizzare il processo per la costruzione di una solida relazione con gli <i>stakeholder</i> e un processo di rendicontazione sociale. La <i>Copenhagen Charter</i> si articola in otto fasi distinte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Decisione dell'Alta Direzione di creare una relazione con gli <i>stakeholder</i> 2. Identificazione degli <i>stakeholder</i> chiave 3. Costruzione di un dialogo permanente 4. Individuazione degli indicatori 5. Monitoraggio 6. Identificazione di azioni di miglioramento 7. Predisposizione, verifica e pubblicazione del resoconto 8. Consultazione degli <i>stakeholder</i>

2.5 Uno standard di processo per il settore museale

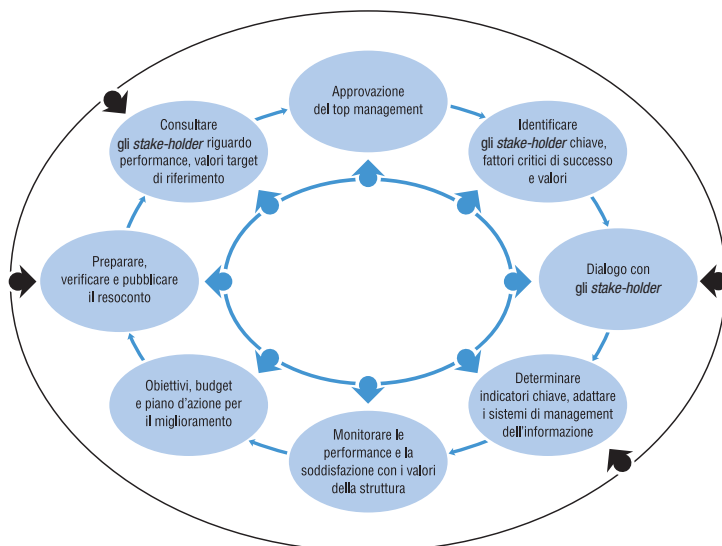
In questo paragrafo, sulla base di quanto finora osservato, si intende proporre alcuni spunti di riflessione relativi all'impostazione di percorso di rendicontazione sociale con specifico riferimento ai musei. L'assunto da cui si parte è che, tenuto conto delle specificità del settore museale, ci si debba cimentare non tanto sull'individuazione di uno standard di contenuto, quanto piuttosto sul confronto di metodi e processi (standard di processo).

Il processo di rendicontazione sociale più avanti descritto trova numerosi punti di contatto con il modello della *Copenhagen Charter* (figura 3), che ha il pregio di delineare, in modo semplice e conciso, gli aspetti più importanti dell'argomento in questione, proponendo un approccio improntato a un coinvolgimento particolarmente incisivo degli *stakeholder* e notevolmente adatto – salvo opportune rivisitazioni – alle esigenze delle aziende *non profit*.

A questo proposito vale la pena di evidenziare come la realizzazione di un processo ispirato al modello della *Copenhagen Charter* consenta di concretizzare i principali approcci con cui la dottri-

na è usa classificare le relazioni tra azienda e *stake-holder* e in particolare un approccio *reattivo* (nel momento in cui pone in essere azioni volte alla sola informazione), *interattivo* (nel momento in cui pone in essere azioni di dialogo e ascolto), *proattivo* (nella misura in cui, come risulta evidente nella figura 3, il coinvolgimento e l'apprendimento che da esso si genera è continuo e incessante).

FIGURA 3 - Il processo di coinvolgimento degli *stake-holder* nel modello della *Copenhagen Charter*



LEGENDA ⬤ Momenti di coinvolgimento degli *stake-holder* esterni ⬆ Momenti di coinvolgimento degli *stake-holder* interni

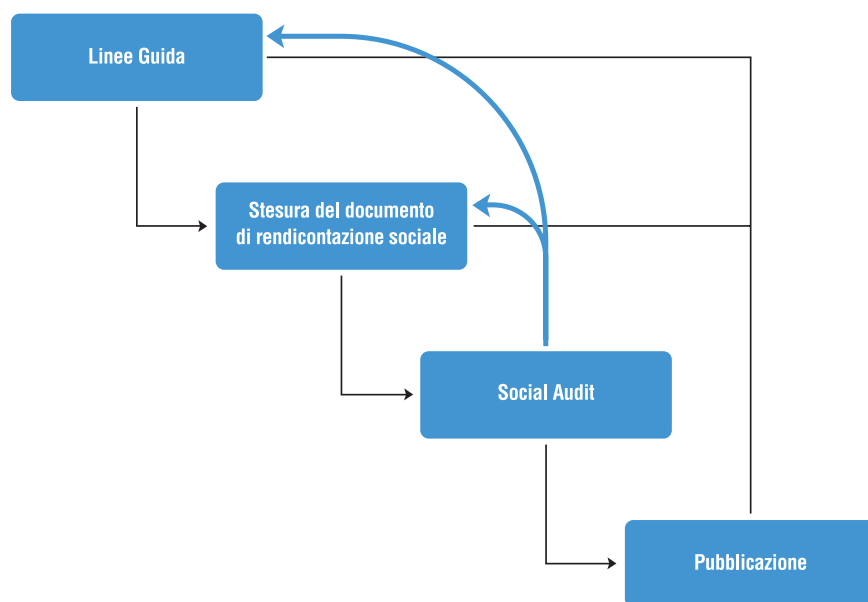
Per chiarezza espositiva, la tabella 3 pone in relazione il processo che si va introducendo con le fasi della *Copenhagen Charter*. Come si può notare, pur in sequenza diversa, i due processi sottendono le medesime attività. La metodologia presentata si differenzia però da quanto indicato nella *Copenhagen Charter* in quanto è contestualizzata al settore museale e dà maggior enfasi alle valenze interne (di gestione) del processo di rendicontazione sociale.

TABELLA 3 - *Copenhagen Charter* / formazione del documento di rendicontazione sociale

	Approvazione del Top Management	Identificazione <i>stake-holder</i> chiave	Dialogo con gli <i>stake-holder</i>	Determinazione degli indicatori	Monitoraggio	Piano d'azione per il miglioramento	Resoconto	Consultazione
Linee guida	X	X						
Documento di rendicontazione sociale			X	X	X	X	X	X
Social Audit								X
Pubblicazione							X	

Ciò premesso vengono di seguito riportate le fasi del processo rendicontazione sociale di un museo (figura 4).

FIGURA 4 - Il processo di rendicontazione sociale del museo



Fonte: Nostra elaborazione

1. Definizione delle linee guida per la stesura del documento di rendicontazione sociale

Nel documento *Linee Guida* vengono definiti i fattori critici di successo e le finalità del documento di rendicontazione sociale. La realizzazione del documento di rendicontazione sociale può consentire di ottenere vantaggi ulteriori rispetto al rafforzamento dell'*accountability* e in particolare vantaggi indiretti sotto il profilo del *fund raising*, gestionale e organizzativo. Le finalità che motivano il processo di rendicontazione devono essere attentamente vagliate in sede di avvio del processo. Da queste dipenderanno, infatti, le modalità di gestione del progetto, la formazione del gruppo di lavoro, così come la strategia di comunicazione del documento di rendicontazione sociale.

Le *Linee Guida* devono fornire all'Alta Direzione le informazioni necessarie a un vaglio definitivo dei seguenti punti:

- a)** opportunità di avviare il processo di costruzione del documento di rendicontazione sociale valutandone le finalità e le criticità interne ed esterne;
- b)** definizione della strategia di rendicontazione sociale (documento a uso interno o esterno);
- c)** individuazione del *target audience*;
- d)** condivisione della modalità di gestione del progetto (partecipativa o in *outsourcing*);
- e)** definizione dei tempi di realizzazione.

2. Stesura del documento di rendicontazione sociale

Nel documento di rendicontazione sociale confluisce lo stato di conoscenze acquisito nel corso del progetto. Il documento di rendicontazione sociale deve essere composto da contenuti, sistemi di rilevazione e modalità di rappresentazione finalizzati a comunicare la *mission* perseguita, rendicontare i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli, dimostrare la coerenza tra *mission*, strategia, e risultati. La stesura del documento di rendicontazione sociale è frutto delle seguenti fasi:

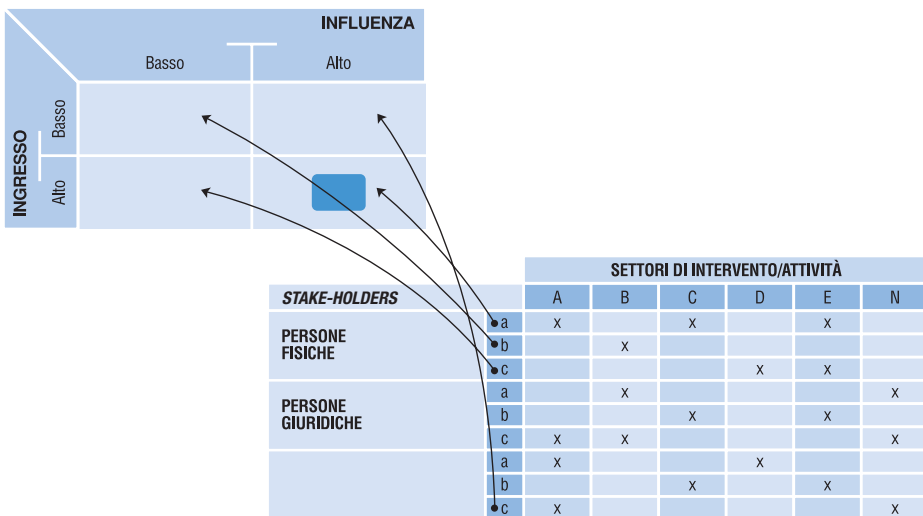
Fase 1

Identificazione degli *stake-holder* chiave

Si tratta di una delle fasi più delicate, in quanto dalla tipologia di *stake-holder* individuata dipenderanno il *target audience* del documento di rendicontazione sociale, la scelta del livello di approfondimento delle informazioni rendicontate e la definizione del linguaggio contabile più opportuno.

Partendo quindi dai settori di intervento dell'organizzazione, o da una sommaria elencazione delle attività svolte (qualora si tratti di una organizzazione di più modeste dimensioni) è utile costruire una matrice a doppia entrata, la matrice attività/*stake-holder*, nella quale inserire i principali gruppi di *stake-holder* dell'organizzazione. Tra questi occorrerà identificare gli attori "chiave" (figura 4) e cioè quelli verso cui indirizzare gli sforzi volti al dialogo e al coinvolgimento. L'identificazione degli *stake-holder* chiave può avvenire considerando due dimensioni: il livello di interesse e il grado di influenza. La scelta dei contenuti e del livello di approfondimento delle informazioni oggetto di rendicontazione saranno in parte determinate dalle principali aree di interesse dei gruppi di *stake-holder* prescelti. Queste aree possono essere individuate attraverso il dialogo con gli *stake-holder*, utilizzando interviste di gruppo o altri metodi di dialogo già noti e utilizzati.

FIGURA 4 - Identificazione degli *stake-holder* chiave



Fase 2

Coinvolgimento degli *stake-holder*

Attraverso il coinvolgimento degli *stake-holder* si può verificare sul campo l'impostazione logica del processo creando una vera e propria *stake-holder relationship*. Sul punto occorrerà tarare l'intensità e le modalità del coinvolgimento degli *stake-holder*, scegliendo lo strumento più adeguato, tenendo conto che ognuno comporta vantaggi e svantaggi. In particolare occorre valutare e scegliere tra le diverse modalità di coinvolgimento riassunte nella tabella 4.

TABELLA 4 - Caratteristiche delle diverse modalità di coinvolgimento degli *stake-holder*

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO	VANTAGGI	SVANTAGGI
<i>Informazione</i> È una forma basilare di coinvolgimento	Informa gli interlocutori su importanti aspetti relativi alle politiche e alle strategie aziendali così pure sui programmi e le attività svolte.	Si tratta di una modalità minimale di coinvolgimento essendo a senso unico
<i>Workshop</i> Gruppi di discussione	Adatto se si ha necessità di <i>feedback</i> di tipo qualitativo su un argomento specifico	Difficoltà e dispendio di tempo per sistematizzare le informazioni
<i>Indagini</i> Pongono domande dirette e ricevono risposte immediate	Utili per raccogliere informazioni qualitative e quantitative su ciò che gli <i>stake-holder</i> pensano o fanno.	Possono essere dispendiose in termini di tempo e portare a risultati non corretti se non ben strutturate/realizzate
<i>Interviste</i> Discussioni faccia a faccia più o meno strutturate	Possono fornire informazioni di tipo qualitativo particolarmente approfondite.	Possono essere dispendiose in termini di tempo necessario e risorse umane dedicate
<i>Incontri pubblici</i> Gli <i>stake-holder</i> sono chiamati a scambiarsi informazioni su una proposta	Se ben realizzati possono fornire un utile strumento per raggiungere e far interagire tutti gli <i>stake-holder</i>	Sebbene possano apparire semplici in realtà sono molto complessi e problematici.
<i>Focus group</i> Incontri cui sono inviati alcuni soggetti selezionati	Forniscono un mezzo rapido ed efficace per coinvolgere gli <i>stake-holder</i>	La selezione dei soggetti potrebbe erroneamente escludere alcune categorie di soggetti

Fonte: Nostra elaborazione

Fase 3

Definizione del portafoglio indicatori

Si arriva così a un momento fondamentale del processo di rendicontazione sociale. In questa fase vengono individuati e costruiti appositi indicatori di *performance* basati sui fattori critici di successo rilevati attraverso il coinvolgimento degli *stake-holder*. Gli indicatori devono consentire di controllare e misurare la *performance* aziendale, offrendo una dimensione dell'utilità sociale prodotta e del grado di soddisfazione dei bisogni di cui l'organizzazione si è fatta portavoce nello svol-

gimento della propria attività. Il portafoglio indicatori deve essere strettamente correlato alla missione perseguita, alla tipologia di attività esercitata e ai soggetti cui sono diretti.

Fase 4

Riclassificazione dei risultati per destinazione di *stake-holder*

Le attività e i risultati conseguiti devono essere riclassificati per destinazione e “portatore di interesse”, essendo lo *stake-holder* il soggetto principale su cui il documento viene studiato e comunicato.

Fase 5

Stesura della prima bozza del documento di rendicontazione sociale

Sulla base dell'analisi sin qui svolta e prima della sua rielaborazione in chiave strettamente comunicativa, viene elaborata una prima bozza (di contenuto e non di forma) del documento di rendicontazione sociale da sottoporre all'attenzione e approvazione degli organi decisionali dell'azienda.

Fase 6

Stesura del documento di rendicontazione sociale

Una volta condivisa forma e contenuto del documento di rendicontazione sociale in bozza, esso viene portato a forma definitiva e trasferito a coloro che si occuperanno di definirne canali/supporti di comunicazione, nonché il profilo linguistico ed espressivo più idoneo agli scopi preposti.

3. *Revisione sociale e pubblicazione del documento di rendicontazione sociale*

Il processo di rendicontazione sociale si conclude con la revisione sociale e la pubblicazione del documento di rendicontazione sociale.

In particolare la revisione esterna del documento di rendicontazione sociale si avvale delle metodologie del *Social Audit* che enfatizzano il coinvolgimento delle varie categorie di *stake-holder*, riducendo il rischio di auto-referenzialità.

La pubblicazione consiste nell'individuazione dei canali/supporti di comunicazione, nonché del profilo linguistico ed espressivo più idoneo agli scopi preposti e comunque adeguati alle capacità cognitive delle differenti categorie di *stake-holder*.

3. Check list estesa

COSTI (USCITE): sezione 1

GOVERNANCE E ORGANI ISTITUZIONALI	Numero		Costo Un.	costo/anno
Presidente				
Revisori				
Comitato scientifico				
Consiglio d'amministrazione				
Altri costi per organi istituzionali: descrivere				
TOTALE ORGANI ISTITUZIONALI				

COSTI (USCITE): sezione 2

PERSONALE	Numero	FTE	Costo un.	Costo /anno
Personale a tempo indeterminato				
Descrivere funzione e livelli				
Ruolo e funzione 1, livello x				
Ruolo e funzione 2, livello y				
Come sopra fino a completare personale interno				
Responsabile sicurezza				
Responsabile impianti tecnici				
TOTALE PERSONALE INTERNO A TEMPO INDETERMINATO				
Personale a tempo determinato e a contratto: contratti a termine, consulenze, lavoratori stagionali, stage retribuiti ecc.				
Descrivere funzione e tipo di contratto				
Ruolo e funzione 1, contratto x				
Ruolo e funzione 2, contratto y				
Come sopra fino a completare altro personale				
Responsabile sicurezza				
Responsabile impianti tecnici				
TOTALE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO E A CONTRATTO				
TOTALE PERSONALE				

COSTI (USCITE): sezione 3

VOLONTARI	Numero	FTE
Volontari descrivere funzione		
Volontari descrivere funzione		
Volontari descrivere funzione		
Volontari descrivere funzione		
TOTALE VOLONTARI		

COSTI (USCITE): sezione 4

SERVIZI IN APPALTO	Numero	FTE	Costo /anno
Servizio di biglietteria e guardaroba			
Guardaroba			
Servizi di assistenza museale e custodia			
Didattica			
Ufficio Stampa			
Vigilanza			
Pulizie			
Altro servizio descriver			
Altro servizio descrivere			
TOTALE SERVIZI IN APPALTO			

COSTI (USCITE): sezione 5

SPESE DIREZIONALI E SOCIETARIE	Costo / anno
Formazione personale	
Viaggi, trasferte, ospitalità	
Spese legali	
Consulenze legali, fiscali e amministrative	
Assicurazione/responsabilità civili	
Assicurazione/incendio e danni	
Assicurazione/furto	
Assicurazione per trasporti	
Altro descrivere	
TOTALE SPESE DIREZIONALI E SOCIETARIE	

COSTI (USCITE): sezione 6

CONSUMI, SPESE GENERALI E ALTRI COSTI DI FUNZIONAMENTO	Costo / anno
Gestione, consulenze e implementazione software gestionali e amministrativi	
Gestione, consulenze e implementazione software allestimento museale	
Telefoni/connettività	
Riscaldamento/condizionamento	
Elettricità	
Acqua	
Rifiuti	
Altri consumi/materiali di consumo	
Altri acquisti/materiali	
Trasporti	
Locazioni	
Tasse, oneri fiscali ecc	
Altro descrivere	
TOTALE CONSUMI, SPESE GENERALI E ALTRI COSTI DI FUNZIONAMENTO	

COSTI (USCITE): sezione 7

MANUTENZIONI	Costo / anno
Manutenzioni ordinarie edifici	
Manutenzione impianto idro-termico/condizionamento	
Manutenzione impianto elettrico	
Manutenzione impianto sorveglianza allarme/ antincendio	
Manutenzione impianto ascensori/montacarichi ecc	
Manutenzione spazi esterni/giardini	
Manutenzione allestimento	
Altre manutenzioni descrivere	
TOTALE MANUTENZIONI	

COSTI (USCITE): sezione 8

ATTIVITÀ	Costo / anno
Attività di ricerca	
Attività editoriale	
Comunicazione/promozione/marketing	
Realizzazione mostre temporanee	
Mostra XY	
Mostra WZ	
Altra attività	
Altra attività	
TOTALE SPESE PER ATTIVITÀ	

RICAVI (ENTRATE): sezione 1

CONTRIBUTI PUBBLICI	Ricavi (Entrate) / anno
Contributi statali	
Contributi regionali	
Contributi provinciali	
Contributi comunali	
Contributi altro ente pubblico (specificare)	
TOTALE CONTRIBUTI PUBBLICI	

RICAVI (ENTRATE): sezione 2

CONTRIBUTI PRIVATI	Ricavi (Entrate) / anno
Donazioni	
Sponsor	
Sostegno istituzionale/mecenatismo	
Altri contributi privati	
TOTALE CONTRIBUTI PRIVATI	

RICAVI (ENTRATE): sezione 3

RICAVI PROPRI (ENTRATE PROPRIE)	Ricavi (Entrate) / anno
Biglietteria	
Visite guidate	
Didattica	
Caffetteria/ristorante	
<i>Bookshop</i>	
Altri ricavi (entrate) da servizi (specificare)	
Locazioni	
<i>Royalties</i> su materiali vari/ <i>merchandise</i>	
Consulenze/ <i>expertise</i>	
Altri ricavi (entrate) (specificare)	
TOTALE RICAVI PROPRI (ENTRATE PROPRIE)	

TOTALE RICAVI (ENTRATE)

È necessario infine riportare questi elementi di sintesi secondo lo schema sottostante:

Totale dei ricavi (entrate) - Totale dei costi (uscite) =

Totale dei costi (uscite) - Totale dei ricavi propri (entrate proprie) =