



2018

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

eum



Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage
n. 17, 2018

ISSN 2039-2362 (online)

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret,
Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo
Sciullo

Coordinatore editoriale / Editorial Coordinator
Francesca Coltrinari

Coordinatore tecnico / Managing Coordinator
Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial Office

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Valeria Merola, Enrico Nicosia, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Simone Sisani, Emanuela
Stortoni

*Comitato scientifico - Sezione di beni
culturali / Scientific Committee - Division of
Cultural Heritage and Tourism*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti,
Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi,
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Michela Sclaro†,
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen
Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto
Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile,
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine
Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani,
Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano
Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon,
Maurizio De Vita, Michela di Macco, Fabio

Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani,
Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto
Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon,
Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer,
Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M.
Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,
Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard
Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi,
Angelo R. Pupino, Bernardino
Quattrociocchi, Margherita Rasulo, Mauro
Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto
Sani, Girolamo Sciullo, Mislav Simunic,
Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank
Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore / Publisher

eum edizioni università di macerata, Centro
direzionale, via Carducci 63/a - 62100
Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editor

Marzia Pelati

Progetto grafico / Graphics

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED
Rivista indicizzata WOS

La sostenibilità e la valutazione delle riviste scientifiche italiane in ambito SSH

a cura di Mara Cerquetti e Pierluigi Feliciati

Documenti

Misurare i musei italiani. Contributo alla progettazione di un sistema informativo per la valutazione della qualità e della performance

Michele Riccardo Ciavarella*

Abstract

La recente pubblicazione dei “numeri dei #museitaliani”, ha riaperto il dibattito che, partendo dall’utilità di associare aumento di visitatori e introiti al miglioramento gestionale, riguarda i criteri di valutazione dei musei. Di quali qualità e indicatori disponiamo, e a che punto siamo con gli standard minimi, sono i temi di questo contributo. Dopo un breve excursus sull’introduzione dei livelli minimi nei musei italiani fino alla recente adozione dei “Livelli Uniformi di Qualità”, verrà analizzato il database ISTAT-MiBACT, alla base del sistema informativo integrato dei musei italiani. Interrogati i dati alla ricerca di musei che rispondono ai livelli minimi, ed estratte le informazioni utili a comprendere strategie possibili di impiego dei dati, si presenterà un modello di valutazione capace di interfacciarsi con il ciclo della performance delle P.A., con l’accreditamento del nascente Sistema Nazionale Museale, con i diversi pubblici dei musei.

* Michele Riccardo Ciavarella, Dottore magistrale in Management dei beni culturali, Università di Macerata, Dipartimento di scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: mr.ciavarella@gmail.com.

The recent publication of the “numbers of the #museitaliani”, has rekindled the debate concerning the evaluation criteria for museums, starting from the utility of relating the increase in visitors with improvements in management. The topics of this paper are what kind of quality indicators we have, and what is the state of the art about the application of minimum requirements. After a brief excursus on the introduction of the minimum levels in Italian museums until the recent adoption of the “Livelli Uniformi di Qualità”, the ISTAT-MiBACT database, core of the integrated information system of Italian museums, will be analyzed. By querying those data, searching for museums with the minimum requirements and extracting information to focus possible strategies for data use, an evaluation method it is proposed, capable to interact with the cycle of the performance of the Italian Public Administration, with the accreditation scheme for National Museum System, and with the various museum audiences.

1. *Qualità e performance museale: una questione aperta*

Sulla valutazione del merito dei musei, comparazione tra grandi e piccoli, definizione di parametri oggettivi e una gradazione del concetto di qualità, già negli anni '70 Kenneth Hudson, pioniere della *Public Quality of Museums*¹ e fondatore nel 1977 dell'European Museum Forum², cercando una definizione di “good museum”, avanzò la proposta di osservare i musei non in base alla grandezza, al prestigio delle collezioni, al numero dei visitatori o agli introiti, quanto più rispetto a quei *package of qualities* che sarebbero andati a descrivere interamente l'organizzazione museale: la struttura; la collezione; la presentazione e l'interpretazione del materiale esposto; le pubblicazioni del museo e lo shop; le attività educative; pubblicità e marketing; management; attenzione al comfort fisico dei visitatori; la generale atmosfera del museo; le idee e l'immaginazione³.

A chi avrebbe potuto criticare tale approccio, Hudson portava ad esempio grandi e prestigiosi musei, come la National Portrait Gallery e il Louvre, che sarebbero potuti eccellere nelle collezioni e nel numero dei visitatori ma ottenere un basso punteggio negli altri “pacchetti”, non presidiati adeguatamente⁴.

¹ Negri *et al.* 2009.

² Organizzatore del premio “European Museum of the Year Award” (EMYA).

³ Negri *et al.* 2009, p. 10.

⁴ Ivi, p. 22: «The British Museum and the Louvre, for example, have enormous and important collections, but their total points on a package basis would almost certainly be considerably lower than the ones received by Scunthorpe Borough Museum, Chatterley Whitfield Mining Museum or Quarry Bank Mill, Styal. They would score low on presentation and interpretation, on management, on attention to the physical comfort of visitors, on general atmosphere, on activities and on ideas and imagination. Faced with this, the Louvre, the British Museum, The Rijksmuseum in Amsterdam, and most of the world's other major museums would say that to be attractive to visitors is only a part of their duty – and probably the least important part. Their prime task, as they see it, is to

In Italia, sospinta dall'affacciarsi delle discipline aziendali allo studio dei musei⁵, l'esigenza di definire criteri di qualità, attraverso direttrici dotazionali e prestazionali oggettive tradotti in standard di servizio misurabili indipendentemente dalla tipologia o dall'assetto proprietario, fu suggerita dal progressivo decentramento della pubblica amministrazione avviatosi alla fine degli anni '80. Tale spostamento di competenze verso la "periferia" che dalla Legge 15 maggio 1997, n. 127 portò alla pubblicazione dell'art. 150 del D.L. 112/1998, con cui lo Stato centrale, tramite apposito decreto ministeriale, avrebbe dovuto trasferire agli Enti Locali l'amministrazione di alcune strutture individuate da una "Commissione paritetica" nominata dal Ministro dei Beni e le Attività Culturali. In relazione al trasferimento, sarebbero dovute essere definite, attraverso un "Gruppo tecnico di lavoro per la definizione degli standard" di nomina ministeriale, i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite. Standard, questi, che miravano alla diffusione di una cultura di servizio condivisi a livello nazionale, con l'obiettivo di "garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione da rischi".

L'esigenza di dotare di livelli minimi qualitativi di servizio i musei era, per altro, già stata espressa in seno all'ICOM nel Codice Etico del 4 novembre 1986 che, riprendendo quanto fatto anni addietro dall'OIM⁶, sanciva, seppur in maniera generale: «standard minimi di pratica e di condotta per i musei e per il loro personale»⁷.

Nel marzo 1999 entrava in attività il "Gruppo di lavoro" per i musei, anticipando la costituzione del "Gruppo tecnico di lavoro", nominato dal ministro il 25 luglio dell'anno successivo. Sempre nel 1999 il "Gruppo di lavoro" pubblicava il documento "Standard per i musei italiani" che, riprendendo, ampliando e trattando in dettaglio gli ambiti proposti dal "Codice Etico" ICOM, sarà alla base del successivo D.M. 10 maggio 2001 recante l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e gli standard di funzionamento e di incremento dei musei (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/98).

Il lento recepimento del decreto ministeriale da parte delle Regioni, le vicende legate all'emanazione del Codice dei Beni Culturali, la mancata conclusione della

collect, conserve and make available for study. They are intellectual powerhouses, mini-universities, and the public galleries are little more than the icing on the cake, the licence to operate. The real problem is that the quality of the big public museums has so rarely been questioned. There is no recognised body of professional museum critics to keep them on their toes. Because armies of tourists and schoolchildren flock to the British Museum, the Science Museum, The Roman Baths at Bath, the Tower of London and the rest, the excellence of these institutions is taken for granted. It is a dangerous and unjustified assumption and one that prevents the places in question from being as good as they could be».

⁵ Cerquetti 2010.

⁶ Dragoni 2016.

⁷ ICOM 2008, p. 1.

commissione istituita con il D.M. 1 dicembre del 2006⁸ e, in ultimo, la riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e Turismo, con la successiva l'istituzione della Direzione generale Musei⁹, concorreranno a limitare la portata degli standard.

A riaffermare l'esigenza di dotarsi di livelli minimi uniformi su scala nazionale, superando la parcellizzazione regionale e tornando ai propositi standardizzanti del D.M. 10 maggio del 2001, arriva, il 25 maggio del 2015, l'art. 2 dell'Accordo di Collaborazione tra il MiBACT e l'ICOM che porterà alla definizione di una "Commissione di studio per l'attivazione del Sistema museale nazionale" il 1° giugno dello stesso anno.

Allegata alla relazione conclusiva dei lavori della commissione vengono pubblicati i "Livelli Uniformi di Qualità per i Musei" (LUQ), adottati dal successivo D.M. 113 del 21 febbraio 2018. I LUQ, che accompagnano i sistemi di accreditamento tanto del neonato "Sistema Museale Nazionale" quanto di quelli già presenti in Regioni e Provincie¹⁰, presentano livelli minimi e livelli obiettivo di qualità e sono organizzati in tre macro ambiti:

1. Organizzazione:

- 1.1. Status Giuridico
- 1.2. Contabilità e finanze
- 1.3. Struttura
- 1.4. Attività
- 1.5. Personale

2. Collezioni:

- 2.1. Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio
- 2.2. Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione
- 2.3. Incremento del patrimonio
- 2.4. Registrazione, documentazione e catalogazione
- 2.5. Esposizione permanente
- 2.6. Esposizione temporanea
- 2.7. Programmi e attività di studio e ricerca
- 2.8. Organizzazioni dei depositi

3. Comunicazione e Rapporti con il Territorio:

- 3.1. Rapporti con il pubblico e comunicazione
 - 3.1.1. Segnaletica
 - 3.1.2. Strumenti informativi
 - 3.1.3. Comunicazione integrata nell'allestimento
 - 3.1.4. Attività educative e valorizzazione / promozione del patrimonio
 - 3.1.5. Relazioni con il pubblico

⁸ Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione, presieduta da Massimo Montella.

⁹ Legge 23 giugno 2014.

¹⁰ D.M. 113 del 21 febbraio 2018 - Art.5 co.1.

3.2. Rapporti con il territorio e con gli *stakeholder*

3.2.1. Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale

3.2.2. Contestualizzazione del patrimonio / del museo / del sito nel territorio

3.2.3. Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali

3.2.4. Coinvolgimento degli *stakeholder*.

A ben vedere, dalle azioni e gli obiettivi declinati nella relazione conclusiva e nel successivo decreto ministeriale di adozione, il Sistema Museale Nazionale recepirà, senza poi innovare troppo, quanto già era stato definito dal D.M. 10 maggio del 2001, ovvero:

- regole comuni di gestione, indipendentemente dalla tipologia proprietaria;
- un sistema di accreditamento/riconoscimento degli istituti, con relativi meccanismi di monitoraggio e valutazione per l'intero territorio nazionale;
- livelli omogenei di fruizione e accesso;
- modalità uniformi e verificabili per la conservazione;
- profili professionali del personale uniformi;
- una deontologia condivisa, sul modello del Codice etico dell'ICOM, e comunque nel rispetto dell'autonomia dei diversi musei;
- risorse e prestazioni condivise per favorire economie di scala;
- competenze tra l'Amministrazione centrale dello Stato, le Regioni e gli enti locali.

La necessità di ricercare e riaffermare livelli minimi di qualità non può che portare a pensare che la valutazione di un servizio museale, e con esso la qualità di gestione ed erogazione del servizio, poco abbia a che fare con introiti e numero di utenti ma anche, e soprattutto, che a monte non vi sia ancora un sistema di misurazione capace di verificare con certezza i dati sulla qualità dei servizi museali.

Sebbene con l'introduzione nell'ordinamento del D.lgs. n. 150 del 2009, per cui ogni amministrazione pubblica deve dotarsi di un sistema di misurazione e valutazione della performance¹¹, i requisiti minimi di qualità costituirebbero agevolmente un *set* di indicatori oggettivi per tale valutazione¹², non esiste, ad oggi, un ciclo di valutazione della performance museale standard. Tutto ciò, oltre ad alimentare in capo alla comunità scientifica dibattiti confusi su cosa sia e debba fare con certezza un museo di qualità, dimostra un lacunoso controllo di organizzazioni in cui i rischi gestionali connessi all'assenza di evidenze sono altissimi.

L'aspetto metrologico, infatti, fondamentale nel ciclo di valutazione della qualità e performance delle aziende, diventa essenziale per la natura specifica dei servizi museali, essendo, questi, fortemente esposti a rischi¹³ di *safety* e *security*¹⁴,

¹¹ Art.7 co.1.

¹² MiBACT 2016.

¹³ UNI EN ISO 9001:2015, p. 25.

¹⁴ D.M. 10 maggio 2001, ambito V.

tanto delle collezioni quanto dell'utenza. In questo senso, oltre all'obbligatorietà perentoria dei piani di sicurezza ed emergenza museale, i dati provenienti dall'autovalutazione dei musei, così come già immaginato nel D.M. 10 maggio 2001, costituirebbero una formidabile leva nel controllo di gestione dei musei, offrendo la possibilità di monitorare costantemente e in maniera centralizzata tutto il patrimonio culturale gestito dalle organizzazioni museali.

Le evidenze derivanti dai dati dell'autovalutazione sono, oltremodo, una possibile facilitazione per l'*accountability* museale in un'ottica di riduzione delle asimmetrie informative tra amministrazione della cosa pubblica e cittadinanza. Centralizzare in un unico sistema informativo tutti i dati riduce gli oneri in capo alle direzioni nel redigere documenti di rendicontazione tra loro spesso difformi. Dati certi e accessibili aumentano la trasparenza complessiva di servizi che, "parlando" a destinatari consapevoli, riducono i rischi derivanti da gap di allineamento tra progettisti e fruitori.

Comprendere i problemi connessi alla gestione del potenziale delle informazioni derivanti dall'autovalutazione dei musei italiani e il loro reale utilizzo, allora, è una questione strategica ineludibile per organizzazioni complesse e sensibili come quelle legate alla ricerca, tutela e valorizzazione delle testimonianze materiali e immateriali¹⁵. Un potenziale derivante da un sistema informativo ampio e articolato, che riguarda oltre 4 mila organizzazioni museali e un quantitativo di dati nell'ordine di 1.174.336.

2. *Tutti i dati dei musei italiani*

Il database qui presentato e analizzato utilizza i dati derivanti dall'autovalutazione 2015, riguardante 4.976 tra musei e istituti similari, pubblici e privati, di cui: 4.158 musei, gallerie o collezioni, 282 aree e parchi archeologici e 536 monumenti e complessi monumentali distribuiti in 8.047 comuni. Operata da Istat e MiBACT¹⁶, insieme alle Regioni e alle Province autonome¹⁷, e pubblicata nel 2016¹⁸, l'indagine 2015, condotta attraverso la somministrazione di un questionario online obbligatorio¹⁹ parzialmente precompilato con i dati già acquisiti dalle precedenti rilevazioni statistiche, è stata indirizzata ai direttori/responsabili di 6.215 musei e istituti similari²⁰.

¹⁵ Feliciati 2010.

¹⁶ In particolare il MiBACT cura la gestione dei questionari per i musei statali.

¹⁷ ISTAT 2016, p. 3.

¹⁸ MiBACT 2016b.

¹⁹ Obbligo di risposta sancito dall'art. 7 del d.lgs. n. 322/1989 e, per i musei e le istituzioni similari privati, dal DPR 24 settembre 2015.

²⁰ Le unità iniziali sono state individuate a partire dai dati Istat del Ministero (Musei D-Italia, Elenco Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, Luoghi della Cultura) e delle Regioni e Province autonome (archivi documentali, statistici e amministrativi).

Il questionario, aggiornato ad un formulario largamente utilizzato nei musei europei²¹, è composto di 75 domande organizzate in sezioni, espressamente riconducibili a quelle dell'Atto di Indirizzo²² (tab. 1).

Sezioni del questionario 2015	Ambiti da D.M. 10 maggio 2001
A. Denominazione E Localizzazione;	A. I – Status Giuridico
B. Tipologia;	
C. Natura Giuridica;	A. II – Assetto Finanziario
D. Caratteristiche Dei Beni;	A. VI – Gestione E Cura Delle Collezioni
E. Accessibilità, Modalità di Ingresso e Visite;	A. III – Strutture Del Museo A. VII – Rapporti Del Museo Con Il Pubblico e Relativi Servizi
F. Personale;	A. IV – Personale
G. Strutture, Supporti Alla Fruizione, Attività E Servizi;	A. III – Strutture Del Museo A. VII – Rapporti Del Museo Con Il Pubblico E Relativi Servizi
H. Rapporti Con Il Territorio.	A. VIII – Rapporti Con Il Territorio

Tab. 1. Confronto tra le sezioni del questionario ISTAT-MIBACT 2015 e precedenti

Ogni domanda, potendo essere anche a scelta multipla, genera più risposte da cui dati (o variabili) per un totale di 236 (campi) per ogni riga (*record*). Scartando le informazioni relative alla parte anagrafica, le risposte totali sono: 1.074.816, di cui il 35% mancanti (376.185 ca.). Gran parte dei dati che indicano una quantità numerica sono stimati. Ritornando al numero dei visitatori, ad esempio, rispetto a mostre organizzate²³ sono: 3.074 le risposte assenti e 1.515 le stimate; tali risposte, sommate, costituiscono il 92% degli istituti censiti. Se volessimo conoscere il numero di visitatori inseriti in gruppi organizzati²⁴ avremmo: 877 non risposte e 3.252 stimate; tali risposte, sommate, costituiscono l'82% sul totale. Il numero non è migliore, restando generalmente vago, anche quando si tratti di studenti²⁵: 915 non risposte e 3.029 stimate; in totale il 79%. L'altissima quantità di dati stimati rispetto ai visitatori è tale nonostante il 55% degli istituti censiti affermino che vi sia una registrazione degli ingressi²⁶.

Restando ai dati stimati, questi sorprendono quando riferiti ad attività che richiederebbero, per loro natura, una puntuale registrazione. Sono stimati i dati

²¹ Cfr. <<http://www.egmus.eu/en/questionnaire>>, 02.04.2018.

²² Le schede di valutazione originariamente organizzate seguendo gli ambiti del D.M. 5 maggio del 2001, ambiti a loro volta desunti dal Codice Etico ICOM e integrati con l'ambito VIII (rapporti con il territorio), seguono nell'ultima redazione un'organizzazione non dissimile.

²³ Campo SH_NUMERO_VISITE_MOSTRE.

²⁴ Campo SE_NR_GRUPPI.

²⁵ Campo SE_NR_STUDENTI.

²⁶ Campo SE_SINO_REGISTRA_INGRES. Sono 415 le non risposte e 1863 quelli che affermano di non registrare gli ingressi.

riferiti ad attività di: catalogazione, inventariazione, registrazione del numero di beni in mostra, conservati o nei magazzini. A titolo d'esempio, su 4.976 musei e istituti di cultura, 2.949 affermano di non sapere in maniera precisa il numero dei beni conservati in loro possesso²⁷, a questi si aggiungono 694 unità che non rispondono. In totale il 73,21% degli istituti censiti dichiara di non conoscere con certezza quanti beni siano nei locali del loro istituto. Altro esempio riguarda la digitalizzazione dei beni²⁸: accanto alle 1.975 non risposte, 1.214 istituti stimano il numero di beni digitalizzati. Il 62,79% degli istituti totali non sa quanti beni vengano digitalizzati o, più semplicemente, così come per le precedenti attività, non opera in maniera precisa e sistematica.

Pur immaginando, in maniera ottimistica, che questi dati non siano affidabili e non fotografino la realtà, l'alto numero di non risposte o stime è già un primo indicatore utilizzabile per descrivere la sottovalutazione dello strumento dell'auto-valutazione e, forse, la capacità, scarsa, di *accountability* degli istituti culturali, ed in particolare delle organizzazioni museali²⁹.

Passiamo ora ad operare una ricerca solo sui musei (4.158 unità), cercando quali tra questi rispondano ai requisiti minimi fissati dal D.M. 10 maggio 2001 o dai LUQ.

A fronte dell'alto numero di non risposte e stime, è opportuno elaborare *query* (interrogazioni del database) che tengano conto anche della qualità dei dati indagati.

Il primo passo potrebbe essere individuare un set minimo di indicatori che possano costituire l'unità base attorno cui si dovrebbe poter costruire un qualsiasi servizio museale. Il requisito basilare, indicato nel D.M. 10 maggio 2001, presente in tutte le normative regionali di recepimento³⁰, nonché nei LUQ, è la presenza di un documento statutario, sia esso un atto costitutivo, uno statuto e/o un regolamento. A questo andrebbe aggiunta una carta dei servizi, obbligatoria per quelli pubblici³¹; la presenza di un direttore; di un responsabile della sicurezza e, almeno in questo primo nucleo, l'accessibilità ai disabili. Cercando di armonizzare la normativa esistente con i LUQ, eliminiamo inizialmente la carta dei servizi, non essendo questa menzionata in nessuno dei macro-ambiti come requisito minimo dei livelli uniformi. Procediamo con l'escludere anche gli altri indicatori, pure minimi, difficilmente riscontrabili nel database³² e, in particolare, la figura del responsabile alla sicurezza, riportato solamente in 76 musei, dimostrandosi, evidentemente, un dato non affidabile.

²⁷ Campo SD_NR_BENI_NOTO_STIMA.

²⁸ Campo SD_NR_NS_BENI_DIGITALIZZATI.

²⁹ Intesa in un senso più largo della mera responsabilità di rendiconto.

³⁰ Ciavarella 2017, pp. 75-172.

³¹ D.P.R. 27 gennaio 1994, Principi sull'erogazione dei servizi pubblici.

³² Ci riferiamo a tutta una serie di figure professionali indicate nel macro-ambito I dai LUQ, come: responsabile comunicazione, responsabile dei servizi educativi, responsabile delle collezioni.

Scartiamo, infine, il bilancio autonomo che dai dati, e non solo da quelli³³, appare uno strumento scarsamente diffuso nel fare museale. Otteniamo, quindi, un set di indicatori più che minimo con cui andremo ad operare una *query* sul database e il cui risultato ci dirà quali e quanti musei rispondano a questi requisiti (tab. 2).

Livello minimo	Sez. LUQ	Questionario 2015 – Variabili
Statuto e/o un regolamento	1.1	SC_ATTO_COSTITUTIVO SC_MUSEO_PROPRIO_REGOLAM
Servizi anche per persone con disabilità	1.3.1	SH_SERVIZI_DISABILI
Direttore	1.5.1	TAB_SF_FIG_PROF_Direttore

Tab. 2. Set1 - indicatori minimi da LUQ

Il risultato, limitato ora a 4.158 istituti corrispondenti alla sola categoria del “Museo, galleria e/o raccolta”, è pari a 985, il 23% del totale, e di questi 88 sono quelli statali.

Se continuassimo ad eliminare requisiti dal set di indicatori individuato (tab. 2), scartando anche i servizi ai disabili, i musei diventerebbero 1.935, il 46% del totale (fig. 1).

Questa brevissima analisi dimostra che se aggiungessimo requisiti minimi alla ricerca, il “collo di bottiglia” si restringerebbe al punto da ottenere risultati tutt’altro che positivi.

Tutto questo suggerisce diverse riflessioni. Prima di tutto, stando alle dichiarazioni obbligatorie dei responsabili dei servizi e degli istituti censiti, ovviamente da verificare poi sul campo, la conformità generale agli standard è minima ed è, questo, un indicatore valutabile come “conformità minima agli standard”. La seconda è che ad oltre 15 anni dall’emanazione del D.M. 10 maggio 2001, nonostante il dato di conformità sia negativo, si ricorra a formule come “definizione di livelli minimi” o “aggiornamento” e non “attuazione”, giacché sarebbe forse quest’ultima formula a far variare i risultati fin qui presentati. C’è bisogno di operare una profonda riflessione, infine, sull’utilizzo dei dati da parte dei vari sistemi regionali di accreditamento che, utilizzando gli stessi dati qui esposti per l’accesso ai finanziamenti, avrebbero dovuto, forse, operare in maniera più attenta.

Scomponendo il dato relativo alla conformità minima, così come individuato in precedenza, ci accorgiamo, infatti, dell’enorme differenza tra musei statali e non statali. Uno statuto e/o regolamento e un direttore è presente:

- nel 78% dei casi nei musei statali, pari a 156 su un totale di 199;
- nel 44% dei casi, pari a 1.779 su 3.959 nei musei non statali.

³³ Si legga la casualità nell’introduzione del Rendiconto Economico Integrato della Pinacoteca di Brera. The Boston Consulting Group 2014, p. 9.

Tornando al sotto-utilizzo dei dati, se meno della metà dei musei rispondono a requisiti molto al di sotto del minimo di servizio preventivato, è chiaro che qualcosa non ha funzionato nel sistema di monitoraggio dei musei.

Anche volendo confrontare i dati 2015 con quelli precedentemente pubblicati, relativi ad esempio al database ISTAT-MiBACT 2011, ci accorgeremmo che la situazione non cambia di molto.

Riferiti a un totale di 4.588 istituti, nei dati 2011, su un totale di 3.831, i musei che dichiaravano di avere uno statuto e/o un regolamento e un direttore erano 1.409, il 36% sul totale, di questi 128 su 198, il 64%, costituito da musei statali.

A patto che i dati siano veritieri, dal 2011 al 2015 la conformità minima generale agli standard, precedentemente definita, passa complessivamente dal 36% al 46% e, in dettaglio nei musei statali, dal 64% al 78%, segnalando, su un lasso di tempo per altro non certo breve, che c'è stato un incremento minimo, ma che l'autovalutazione non ha avuto quella forte incidenza sperata.

3. Livelli di qualità, strumenti e strategie di valutazione

Ad un'analisi che tenga conto di pur tutti i livelli minimi, fornendo così il dato di quella che potremmo definire “conformità massima” dei musei agli standard base di servizio, è utile, se non necessario, associarne una più ampia capace di coinvolgere variabili e aggregazioni diverse. Potremmo individuare nel database, infatti, le variabili che fanno riferimento a livelli “obiettivo di miglioramento” (così come definiti dai LUQ), e, con queste, leggere l'efficacia dei musei nel raggiungere gli obiettivi prefissati sul breve, medio e lungo periodo. Sulla scorta della letteratura sulla qualità, poi, ed in particolare della normativa tecnica ISO 9001 del 2015, andare a ricercare variabili che permettano di valutare la capacità di generare un servizio museale capace di gestire i rischi, non solo in relazione alla tutela (si pensi all'adozione di un piano della sicurezza ed emergenza museale o a dotarsi di un sistema di sorveglianza) ma anche alla valorizzazione (si pensi ad un servizio di prenotazioni e informazioni telefoniche). È possibile, altresì, andare alla ricerca delle variabili che indichino le risorse utilizzate e leggerne l'utilizzo appropriato in relazione ad attività ed obiettivi raggiunti (efficienza). Individuiamo, in questo modo, alcune possibili classi di indicatori chiave di performance (KPI) che rappresentano altrettanti livelli qualitativi, distinguendo tra:

- “livelli minimi di qualità” (KPI: Qmin) che, desumibili da Atto di Indirizzo e LUQ, rappresentano le unità minime del servizio museale;
- “assicurazione di qualità” (KPI: QA) inteso quale soddisfazione di un requisito non espressamente richiesto dagli standard ma condiviso nel settore museale o dei servizi al pubblico, come elemento esternamente

visibile e migliorativo dell'offerta (es. guardaroba; sito web, allestimento di mostre temporanee);

- "qualità efficacia" o "obiettivo di qualità" (KPI: QO) inteso come indicatore collegabile ad un obiettivo fissato, variabile da museo a museo (es. se un museo ha come obiettivo l'eliminazione del biglietto d'ingresso in quell'anno la presenza di un biglietto a pagamento ci dirà che quell'obiettivo non è stato assolto, inducendo una variazione negativa nella valutazione della qualità);
- "qualità efficienza" (KPI: QEf) collegabile alle risorse utilizzate per raggiungere determinati obiettivi;
- "qualità esterna" (KPI: QE) collegabile ad un obiettivo più ampio ma non espressamente dipendente dalla volontà diretta dell'organizzazione museale (es. la costituzione di associazioni amici del museo o di una rete);
- "obiettivo di prevenzione del rischio" (KPI: QR) inteso come soddisfazione di un requisito non espressamente richiesto dagli standard ma necessario in base alla "teoria del rischio" (es. indagini sul pubblico).

Questa organizzazione delle variabili in classi, oltre ad offrire una visione più articolata e un utilizzo più ampio dei dati, permette di tenere conto delle peculiarità del singolo museo, consentendo di valutarlo in relazione a requisiti di partenza, obiettivi fissati e i limiti del sistema, misurandone la frontiera efficiente. L'utilizzo di classi qualitative diverse è motivata anche dalla natura multidimensionale di quelle variabili, presenti in database, capaci di rappresentare elementi dotazionali, nonché attività e processi tra loro correlabili, che potranno essere mappate di volta in volta ad ambiti e classi qualitative differenti.

Per mappare le variabili è necessario:

- analizzarne la natura, capendo a che tipologia di dato facciano riferimento;
- comprendere gli attributi posseduti e che tipo di informazione possano offrirci.

Per quest'ultimo scopo, sfruttiamo i riferimenti tipologici presenti nei metadati a corredo del database³⁴ rielaborandoli e distinguendo le variabili in:

- indipendenti: non collegate ad altre variabili presenti nel dominio; utilizzabili per esprimere un requisito che esiste o non esiste;
- dipendenti: capaci di esprimere fenomeni solo se collegate ad altre variabili;
 - se dipendente: esistenti e che possono generare un risultato utile (esempio è il collegato ad una variabile che ne definisca la natura di dato certo o stimato);
- individuarne la tipologia specifica (tab. 3).

³⁴ MUSEI_Tracciato_Anno 2015.

Tipologia	Tipo di risposta	Simbolo
Booleane	1 Vero / 0 Falso, rappresentano l'esistenza o meno di un requisito	Bool
Descrittive	Descrivono il museo	TXT
Percentuale	Definiscono la percentuale di un certo requisito	%
Numeriche (interi, float)	Implicano una quantità numerica	N
Moltiplicatori	Identificano se questi siano valori noti (tali per cui moltiplicheremo quella quantità per 1, ritenendola valida) o meno (moltiplicandola per 0)	*

Tab. 3. Tipologia delle variabili

Operata questa distinzione, sarà la volta di associare le variabili alle classi qualitative precedentemente definite, passando a strutturare *query* che hanno per requisiti l'insieme delle variabili che compongono le classi. Le *query*, potranno interrogare il database rispetto ai singoli museo o aggregati diversi (Poli, musei di una specifica area, di una rete, statali, di comuni, privati, etc.).

Un'altra organizzazione possibile, partendo dall'assunto che gli indicatori possano essere tra loro correlati mettendo in evidenza processi e fenomeni più ampi di gestione e di produzione di valore, è quella per macro-processi. Ogni indicatore migliorativo o di assicurazione di qualità, ad esempio, può istruire una relazione di dipendenza dai requisiti minimi (si pensi alla presenza di un archivio o di una fototeca, dalla quale dipende la corretta gestione del flusso documentale in attività quali la catalogazione, l'inventariazione, la ricerca). Utilizzando le categorie del valore individuate da Montella³⁵ e le macro-aree di processi definite dalla Commissione Montella del 2006, organizziamo le variabili riferibili a livelli minimi (Qmin) mappandole, questa volta, rispetto a classi di: gestione strategica; operativa; valorizzazione scientifica; offerta al pubblico; comunicazione e pubblicità; offerta commerciale. Tenendo conto della peculiarità dei dati nel database 2011 e 2015, si riporta una possibile mappatura di livelli minimi³⁶ (tab. 5), omettendo indicatori riferibili all'offerta commerciale, essendo dati non apprezzabili o stimati.

PROCESSI	Qmin
Coord. Strategica	Direttore
Coord. Strategico	Doc Costitutivo
Coord. Strategico	Carta Servizi
Coord. Operativo	Monitoraggio

³⁵ Montella 2009.

³⁶ Ciavarella 2017, pp. 58-64.

PROCESSI	Qmin
Coord. Operativo	Indagine Pubblica
Coord. Operativo	Corsi Aggiornamento
Coord. Operativo	P.S.E.M.
Coord. Operativo	Piano Prot. Civile
Attività Scientifica	Centro Doc/Fototeca
Attività Scientifica	Archivio
Attività Scientifica	Attività Di Ricerca
Attività Scientifica	Attività Convegni
Attività Scientifica	Digitalizzazione Beni culturali
Attività Scientifica	Studi
Comunicazione e Pubblicità	Supporti Ingresso
Comunicazione e Pubblicità	Segnaletica
Comunicazione e Pubblicità	Campagne di Comunicazione
Comunicazione e Pubblicità	Comunicazione Bambini
Comunicazione e Pubblicità	Comunicazione Studenti
Comunicazione e Pubblicità	Comunicazione Anziani
Offerta per il pubblico	Apertura annua
Offerta per il pubblico	Accoglienza
Offerta per il pubblico	Supporti Materiale
Offerta per il pubblico	Pannelli
Offerta per il pubblico	Prenotazione
Offerta per il pubblico	Visite Guidate
Offerta per il pubblico	Servizi Disabili
Offerta per il pubblico	Attività Didattica

Tab. 5. Mappatura delle variabili Qmin rispetto alle macro classi di processi individuate dalla Commissione Montella

Organizzando le variabili in classi di macro-processi, attraverso l'interrogazione del database ed un'apposita elaborazione grafica, possiamo ottenere rappresentazioni sintetiche dell'intera organizzazione dell'offerta museale articolata lungo quelle direttrici del valore che si dirigono verso i diversi pubblici dei musei (fig. 2). Dando una rappresentazione vettoriale univoca della capacità dall'organizzazione museale di produrre valore, e ponendo come obiettivo che un museo riesca a produrre e trasmettere lo stesso valore rispetto ai diversi pubblici, la somma vettoriale delle diverse direttrici del valore definisce la: «capacità di bilanciamento dell'offerta del servizio museale»³⁷ (per brevità “bilanciamento dell'offerta”).

³⁷ Ivi, pp. 178-182.

Visualizzando e leggendo il bilanciamento dell'offerta dei musei possiamo comprendere l'orientamento delle politiche di gestione di un museo, valutandone un eventuale sbilanciamento verso quelle macro-aree di processi meno presidiati. Tornando ad Hudson, per esempio, potremmo operare un confronto visivo immediato tra grandi e piccoli musei, confrontandone la capacità di bilanciamento complessiva, così come poter leggere eventuali analogie o differenze tra sistemi regionali, Poli, o aggregazioni altre, cercando eventuali "configurazioni" (*pattern*) ricorrenti.

A titolo puramente esemplificativo, si riporta il confronto tra i grafici di bilanciamento dell'offerta del Lapidario di Ascoli Piceno e della Pinacoteca di Brera di Milano (fig. 3).

Per chi avesse l'onere di operare un controllo gestionale sul singolo o su aggregazioni di musei (ad esempio reti museali), osservare in quali ambiti vi sia uno sbilanciamento potrebbe ridurre le modalità di intervento, aumentando le possibilità di bilanciare le geometrie variabili³⁸. Individuata la macro-area che sbilancia il sistema, si passerebbe, quindi, a rintracciarne le variabili insufficienti e i musei collegati a queste, potendo tracciare modalità di intervento o registrare gli eventuali limiti del sistema.

4. *La necessità di un sistema informativo aperto all'utenza*

Pare scontato concludere dicendo che i dati ISTAT-MiBACT, fin qui presentati, per essere validati e certificati andrebbero verificati sul campo, ma è altrettanto banale, quanto inverosimile, pensare di poter indagare ognuno dei 4.158 musei interrogati esaminandone ogni aspetto gestionale, a meno, ovviamente, di non mobilitare un numero di studiosi pari almeno al numero dei musei e sperare che questi siano disposti a collaborare alla ricerca condividendo propositi, linguaggi, strumenti e indicatori.

È doveroso notare che il D.M. 113 del 21 febbraio 2018, seppur individuando attori diversi, non muta affatto il processo di produzione e validazione dei dati su cui basare l'accreditamento, lasciando sospeso il vero nodo della questione: i controlli.

Se guardassimo ai soli obblighi di controllo della trasparenza delle organizzazioni museali da parte degli organismi indipendenti di valutazione (OIV), obbligo imposto dall'art. 14 comma 4 lettera g) del D.lgs. 150 del 2009, potremmo constatare le ovvie difficoltà di monitorare complessivamente il sistema, ricorrendo a campionature difficilmente rappresentative³⁹.

Potrebbe essere utile allora, in ossequio ad obiettivi di *Open Government* ed *e-democracy*, superare il modello di *broadcasting* delle informazioni, diffuse

³⁸ Cerquetti 2008, pp. 164-167.

³⁹ MiBACT 2016, p. 16.

senza quella reale interazione con i pubblici⁴⁰ che alimenta le asimmetrie informative tra pubblica amministrazione e cittadino. Dato l'elevato numero dei musei e la necessità di ridurre al minimo le asimmetrie informative, allora, i processi di analisi, controllo e certificazione dei dati necessiterebbero di logiche di ricerca distribuita aperte anche, se non soprattutto, a quell'utenza destinataria dei servizi museali, con lo scopo di coinvolgerla nei processi di valutazione e validazione dei dati, alimentando quelli di coproduzione del servizio.

Il primo passo è condividere con l'utenza metodi di valutazione e indicatori, mirando, possibilmente, a superare quelle logiche di valutazione basate su criteri che nulla o poco hanno a che fare con il fare museale⁴¹. In questo senso, coinvolgendo le comunità di ricercatori, docenti, studenti e conoscitori che gravitano attorno ai musei e il patrimonio culturale, cercando di convergere su metriche comuni, potrebbe consolidarsi l'idea di ciò che è e che dovrebbe fare un museo senza ambiguità e ricorrere a nuove, ed inutili, tassonomie.

Immaginiamo, ad esempio, un modello funzionale in cui il database ISTAT-MiBACT sia utilizzato in un sistema informativo pensato per interagire con gli utenti dei musei attraverso *form* che utilizzino i medesimi indicatori dell'autovalutazione. L'utente, previo accreditamento e verifica dell'identità (attraverso una registrazione o sfruttando l'identità Spid), potrebbe interrogare il sistema ricercando i musei che rispondono a determinati requisiti qualitativi: accessibilità ai disabili, sito internet, archivio. Visualizzato il listato dei musei con i relativi punteggi nelle diverse classi qualitative, ne sceglierebbe uno, accedendo poi alla sua pagina relativa. In quella pagina, sia essa ospitata in un sito web ad hoc o in una delle pagine del sito del museo, sfruttando *API* di collegamento ai database dell'autovalutazione e con una *GUI* (interfaccia grafica lato utente) standard per tutti i musei, troverebbe la relativa scheda anagrafica del museo, un rimando agli eventi (dati provenienti dal DB Unico 2.0) i servizi, gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo, le risorse allocate rispetto agli obiettivi, l'organigramma, grafici con i relativi punteggi riferiti alle classi qualitative, un grafico del bilanciamento dell'offerta, con tutte le spiegazioni relative. Quello stesso utente, visitando il museo di persona, e cosciente di quanto dichiarato ora dal museo, potrebbe accorgersi che la realtà differisce rispetto ai dati provenienti dall'autovalutazione. A questo punto, quello stesso utente potrebbe accedere al sistema informativo direttamente dal suo dispositivo mobile, entrare in un'apposita sezione di *feedback* ed operare una valutazione del museo, assegnandogli un punteggio specifico rispetto agli stessi indicatori dell'autovalutazione. Questa operazione, corredata da una nota di approfondimento che riassume quanto riscontrato durante la visita, insieme ai dati immessi dagli utenti tramite i vari *form*, confluirebbero nei database

⁴⁰ Feliciati 2012, pp. 37-44.

⁴¹ Si pensi alla *sentiment analysis* operata dal MiBACT e affidata a Travel Appeal, o il peso acquisito da trip advisor nell'orientare le scelte dei turisti.

della pubblica amministrazione, con la possibilità di essere confrontati in maniera automatizzata con i dati auto-compilati dai musei e segnalare eventuali discrepanze. Un messaggio automatico allerterebbe, poi, l'ente preposto all'accreditamento segnalando le variazioni negative o positive.

Lo stesso sistema informativo potrebbe essere successivamente alimentato e arricchito attraverso indicatori derivanti da strumenti di rilevamento micro-climatico o da sistemi d'immissione automatizzata dei dati, fino ad arrivare ad una piattaforma d'analisi centralizzata, completamente aperta, capace di mettere in relazione i servizi museali con indicatori esterni, arrivando a un quadro con cui poter valutare la capacità d'impatto dei musei.

Un sistema informativo così strutturato, oltre ad aumentare la consapevolezza degli utenti coinvolti nella valutazione di cogliere l'articolazione dei servizi in maniera approfondita, potrebbe raggiungere l'obiettivo di stimolare quella concorrenza pressoché assente tra aziende museali ed utenza, dando, finalmente, piena concretezza e applicazione alla diffusione di standard di servizio, ad oggi, non ancora pienamente adottati.

Riferimenti bibliografici / References

- Cerquetti M. (2008), *Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore*, in *La qualità nel museo*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 143-180.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 1, pp. 23-46, <<http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/24>>.
- Ciavarella M.R. (2017), *Italia dei Musei. Un modello di indagine digitale per la definizione di indicatori, strumenti e strategie di valutazione della performance e della qualità dei musei*, tesi magistrale in Management dei beni culturali, relatore prof. P. Feliciati, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della Formazione, dei Beni Culturali e del Turismo.
- CIVITA (2010), *Musei illuminati. L'uso dell'energia nei musei e nelle aree archeologiche. Sul versante dei musei*, Roma: Tip. Ostiense.
- Dragoni P. (2008), *La valorizzazione nei musei locali: proposte di intervento per l'adeguamento degli istituti marchigiani agli standard dotazionali e prestazionali*, in *La qualità nel museo*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 15-37.
- Dragoni P. (2010), *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Firenze: Edifir.
- Dragoni P. (2016), «*La concezione moderna del museo*» (1930). *All'origine di un sistema di regole comuni per i musei*, in *Musei e mostre tra le due guerre*,

- a cura di S. Cecchini, P. Dragoni, «Il Capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 15, pp. 25-51, <<http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/1464>>.
- EGMUS (2013), *Standard Questionnaire*, <<http://www.egmus.eu/en/questionnaire/>>.
- European Data Protection Supervision (2015), *Meeting the challenge of big data. A call for transparency, user control, data protection by design and accountability*, <https://edps.europa.eu/data-protection/our-work/publications/opinions/meeting-challenges-big-data_en>.
- Feliciati P. (2010), *Il nuovo teatro della memoria. Informatica e beni culturali in Italia, tra strumentalità e sinergie*, «Il Capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 83-104, <<http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/23>>.
- Feliciati P. (2012), *La progettazione di sistemi informativi centrata sugli utenti: presupposti deontologici, metodologici e tecniche di misurazione*, in *Strumenti di ricerca per gli archivi tra editoria tradizionale, digitale e in rete*, a cura di F. Cavazzana Romanelli, S. Franzoi, D. Porcaro Massafra D., Trento: Provincia autonoma di Trento, Soprintendenza per i beni librari, archivistici e archeologici, pp. 37-44.
- ISTAT (2011), *I musei, le aree archeologiche e monumenti in Italia, report 2011*, <<https://www.istat.it/it/archivio/105061>>.
- ISTAT (2015), *I musei, le aree archeologiche e monumenti in Italia, report 2015*, <<https://www.istat.it/it/archivio/194402>>.
- Maresca Compagna A., Sani M., a cura di (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Roma: Mibact, Ufficio Studi.
- Maresca Compagna A., Di Marco S.C., Bucci E. (2008), *Musei Pubblico Territorio, Verifica degli standard nei musei statali*, Roma: Gangemi.
- MiBACT (2016a), *Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*, <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1461934926988_Relazione_sul_funzionamento_complessivo_del_Sistema_di_valutazione_anno_2015.pdf>.
- MiBACT (2016b), *Sistema Informativo Integrato - I musei, le aree archeologiche e i monumenti italiani*, <<http://imuseiitaliani.beniculturali.it>>.
- MiBACT (2017), *2017. Tutti i numeri dei #museitaliani*, <<http://www.beniculturali.it/museitaliani2017>>.
- Mirandola R. (2015), *Introduzione al concetto di Qualità*, in *QUALITÀ 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo*, pubblicato da Accredia, Confindustria, Associazione Premio Qualità Italia, Quinn, Symbola, pp. 13-34.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.
- Negri M., Nicolucci F., Sani M. (2009), *Quality in Museum*, Budapest: Archeolingua.

- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica (2006), *Misurare per decidere. La misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Roma: Rubettino Editore.
- Rota M. (2016), *Verso un museo sostenibile. Criteri, strumenti ed indicatori*, Tesi di dottorato, relatori proff. M. Filippi, C. Aghemo, L. Dal Pozzolo, Politecnico di Torino, DENERG - Dipartimento Energia.
- The Boston Consulting Group (2014), Soprintendenza per i beni storici artistici ed etnoantropologici per le province di Milano, Bergamo, Como, Lecco, Lodi, Monza Brianza, Pavia, Sondrio, Varese, *Pinacoteca di Brera. Rendiconto per l'anno 2013*, <<http://www.civicum.info>>.

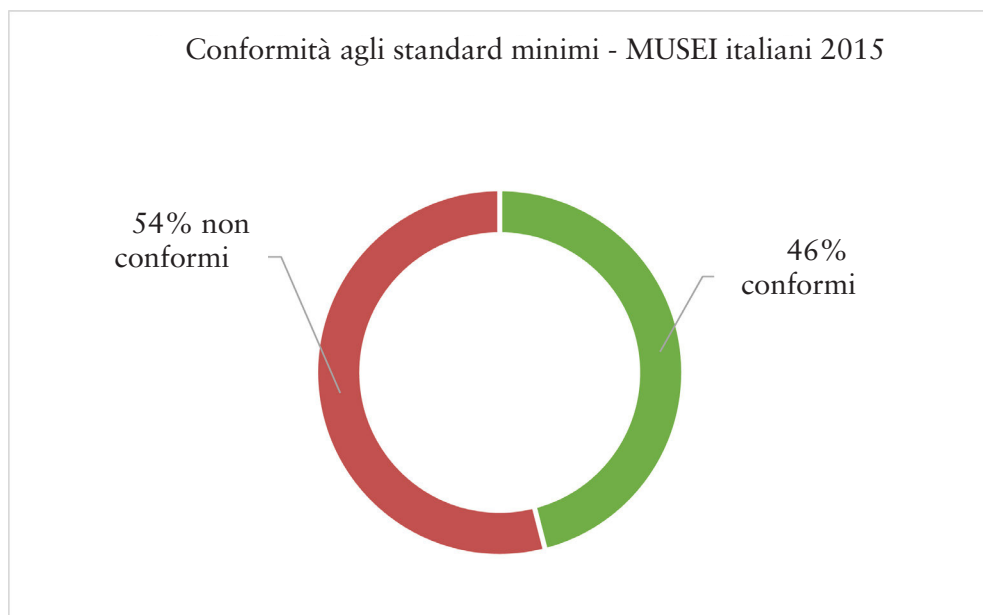
Appendice

Fig. 1. Conformità agli standard minimi dei Musei Italiani su dati Istat-Mibact 2015

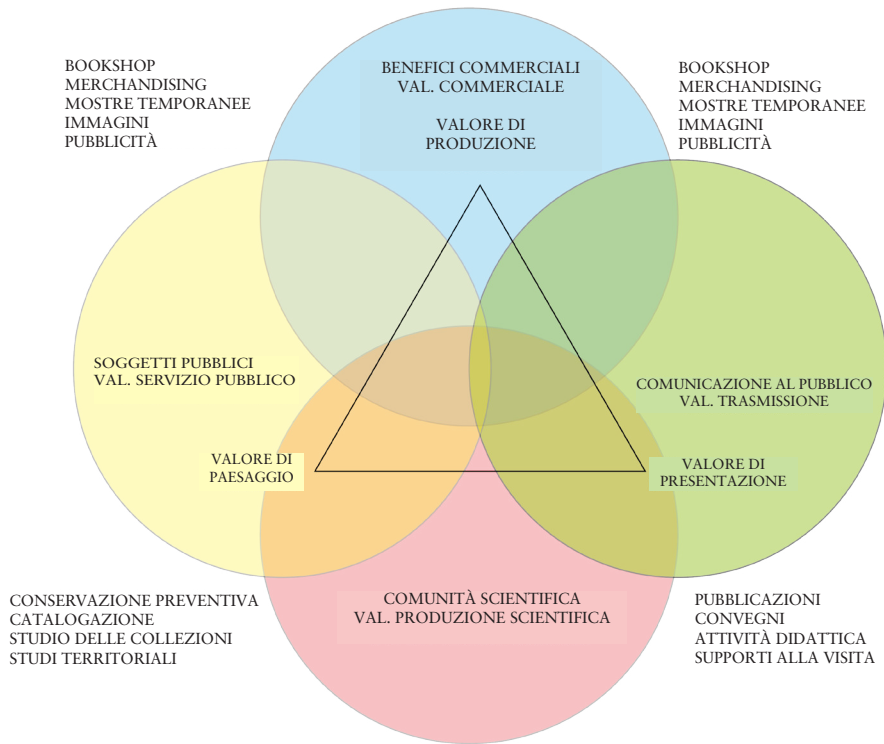


Fig. 2. Triangolo del valore (Fonte: ns. elaborazione da Montella 2009)

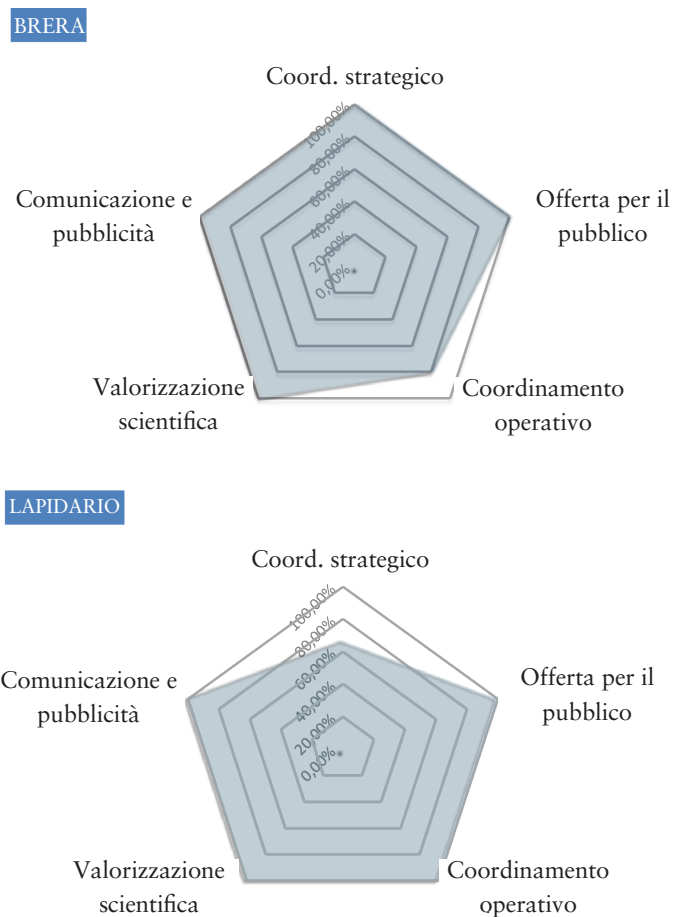


Fig. 3. Confronto tra i grafici del bilanciamento dell'offerta tra due tra i musei censiti nei dati ISTAT-Mibact 2015

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia

Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano

Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli

Stefano Della Torre, Politecnico di Milano

Michela di Macco, Università di Roma "La Sapienza"

Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre

Serge Noiret, European University Institute

Tonino Pencarelli, Università di Urbino "Carlo Bo"

Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale

Girolamo Sciallo, Università di Bologna

Texts by

Claudio Baccarani, Graziella Bertocchi, Elisa Bonacini, Rosa Marisa Borraccini,

Vincenzo Capizzi, Mara Cerquetti, Michele Riccardo Ciavarella, Rosanna Cioffi

Fabiola Cogliandro, Francesco De Carolis, Roberto Delle Donne,

Tamara Dominici, Pierluigi Feliciati, Sauro Gelichi, Fulvio Guatelli,

Concetta Lovascio, Luigi Mascilli Migliorini, Maria Grazia Messina, Elisabetta

Michetti, Sara Morici, Angela Pepe, Alessandra Perriccioli Saggese,

Massimiliano Rossi, Simona Turbanti

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

