



2012

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata



eum

Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 4, 2012

ISSN 2039-2362 (online)

© 2012 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Claudia Giontella †, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore
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
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico

La valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico. Un'esperienza marchigiana: il Museo Diocesano di Pesaro

Mara Del Baldo*

Abstract

Le istituzioni ecclesiastiche e religiose sono depositarie di un patrimonio immenso di espressioni storiche e artistiche, che rivestono un ruolo del tutto peculiare nella sfera religiosa, come in quella sociale, specie nel nostro Paese. Rispetto alle problematiche di valorizzazione dei beni culturali in genere, e all'opportunità di estendere pratiche manageriali e principi economico-aziendali al governo e alla gestione del patrimonio culturale, la valorizzazione dei beni della Chiesa porta con sé ulteriori criticità e, allo stesso tempo, apre nuove prospettive, a motivo degli elementi distintivi che la caratterizzano.

Lo scopo del lavoro è pertanto quello di identificare, attraverso l'analisi di un caso esemplificativo, i principali aspetti di forza e di debolezza del processo di valorizzazione del patrimonio ecclesiastico italiano e, in particolare, dei musei diocesani, e di proporre una valutazione critica introducendo spunti di riflessione sulla diffusione di modelli di sviluppo che, in coerenza con le finalità istituzionali di natura pastorale, consentano di perseguire

* Mara Del Baldo, Ricercatore di Economia aziendale, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP), Facoltà di Economia, via Saffi, 42, 61029 Urbino, e-mail: mara.delbaldo@uniurb.it.

condizioni di efficienza ed efficacia necessarie ad evitare il rischio che tali realtà museali siano (o restino) confinate nel ruolo di protagonisti minori nel contesto museale e culturale del Paese.

Ecclesiastic and religious institutions are depositories of an immense heritage of historical and artistic expressions, that have assumed a very particular role in Italy's religious and social spheres. Taking into account the problems of governance, management, and the enhancement of cultural heritage in general, as well as the opportunity to extend business economics principles and practices to the management of cultural heritage, enhancing the Church's heritage comes with some critiques, and, at the same time, opens new prospects, because of the specific elements that characterize it.

Through the analysis of a case study, this work identifies the main strengths and weaknesses of the process of enhancing Italian ecclesiastic heritage and, in particular, that of "diocesan museums". The paper also proposes a critical evaluation of this process, reflecting on the diffusion of models of development that are coherent with the institutions' pastoral needs and allow them to pursue the conditions of efficiency and effectiveness necessary to avoid the risk that such museums become (or remain) confined to a minor role in the Country's broader cultural and museological context.

1. Patrimonio culturale ecclesiastico e musei diocesani: un topic di ricerca da sviluppare? Obiettivi e metodologia del lavoro

Il presente lavoro si propone di offrire spunti interpretativi utili ad approfondire la conoscenza e ad accrescere la visibilità di una realtà importante tanto sotto l'aspetto culturale ed ecclesiale, quanto sotto quello socio-economico, sfida di cui nell'ultimo decennio si è fatta portatrice in particolare l'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani (AMEI)¹.

Nello specifico, due sono i macro-obiettivi conoscitivi legati alla ricerca: analizzare il processo di valorizzazione del patrimonio ecclesiastico attraverso la creazione dei musei diocesani², identificandone punti di forza e di debolezza; cogliere i fattori di specificità del museo diocesano e comprendere come gli stessi influenzano la *governance* e si riflettono sul processo-prodotto.

Tali finalità generali costituiscono il punto di partenza da cui sviluppare riflessioni di natura normativa e positiva, volte ad enucleare possibili percorsi di miglioramento nella gestione e nel governo dei musei diocesani.

¹ L'AMEI (<http://www.amei.it>) nasce nel 1996 come associazione tesa a contribuire alla istituzione, valorizzazione e conservazione dei musei religiosi in Italia. Momenti fondamentali della vita dell'associazione e strumenti operativi di realizzazione della sua *mission* sono i convegni nazionali, i cui atti costituiscono un prezioso strumento di diffusione della conoscenza, di comunicazione e di sensibilizzazione.

² Alcune prime riflessioni sul processo di creazione e sviluppo dei musei diocesani marchigiani sono contenute in Del Baldo 2006a, 2006b.

La proposizione intorno a cui è sviluppato il lavoro è sintetizzabile in questi termini: «i musei diocesani si distinguono dalle altre tipologie museali per alcuni tratti caratteristici, che si riflettono sul trinomio “*mission-governance-accountability*” e influenzano sul piano strategico e su quello operativo il processo di istituzione e di sviluppo del museo diocesano». Il museo diocesano, così come viene proposto dalla Santa Sede, ha una sua precisa fisionomia:

è un museo “istituzionale”, dal momento che nasce per decisione del vescovo e si pone al servizio della diocesi; è un museo “territoriale”, poiché ha come riferimento l'intero territorio diocesano; è una istituzione non totalmente riducibile al modello museale consolidato, dal momento che insieme ad un chiaro intento conservativo ne presenta uno dichiaratamente didattico e connotato in senso ecclesiale³.

Le funzioni dei musei ecclesiastici, e del museo diocesano in particolare, sono quelle di conservare le opere, di promuovere la conoscenza del patrimonio culturale diocesano, di valorizzare e divulgare la storia della religiosità e la storia ecclesiastica, di svolgere un ruolo attivo di formazione e promozione (ruolo “di regia”) in stretta relazione con gli altri organismi diocesani competenti in materia di arte sacra e di beni culturali (Ufficio e Commissione diocesana)⁴.

Se il legame con la Chiesa e la comunità locale, così come la rilevanza ecclesiale, sono tratti comuni ad altre tipologie museali ecclesiastiche⁵, nel seguito specificate, il compito di tutela e valorizzazione del museo diocesano non si limita alle opere in esso conservate, ma si estende a quelle esistenti in tutto il territorio di competenza, in quanto in esso sono raccolte, tutelate, custodite e rese fruibili opere provenienti dai luoghi originari della diocesi, qualora la conservazione non sia ivi possibile perché ne è venuta meno la funzione di culto, o in presenza di gravi rischi per la tutela (chiese incustodite, isolate, mal protette; musei parrocchiali che rappresentano spesso un anello debole dell'apparato culturale ecclesiastico)⁶.

³ Santi 1998, p. 53.

⁴ «L'incremento e la costituzione di musei diocesani contribuiscono notevolmente a far conoscere il patrimonio artistico diocesano, a stimolare e sostenere l'impegno degli enti ecclesiastici in ordine alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale di loro pertinenza.» (Nota pastorale CEI, *I beni culturali della Chiesa in Italia. Orientamenti*, 9 dicembre 1992, n. 20 e 21)

⁵ Si tratta di attributi comuni, ad esempio, ai musei parrocchiali, con riferimento al legame con la Chiesa e la comunità locale, o ai musei dell'Opera, per la rilevanza ecclesiale.

⁶ Le indicazioni della Conferenza Episcopale Italiana ribadiscono in più passaggi che le opere d'arte devono restare, possibilmente, nei luoghi di culto, per conservare alle chiese, agli oratori, ai monasteri, alle pievi e ai conventi l'aspetto significativo della fisionomia originaria di luoghi destinati agli esercizi di pietà. Tuttavia, l'istituzione del museo diocesano, a cui è affidato un ruolo di capofila nel coordinamento della programmazione delle attività dei musei ecclesiastici della diocesi, è legata alla necessità di evitare la perdita e il depauperamento di un patrimonio culturale contestualizzato e, nel contempo, alla volontà di valorizzare questo patrimonio e di diffonderne la conoscenza e la fruizione. Pertanto, se è vero che i musei diocesani raccolgono opere dalle parrocchie desertificate, e in questo senso la loro diffusione misura l'abbandono del territorio e la riduzione del “museo diffuso” (Chastel 1980), inteso come patrimonio culturale diffuso (ovvero

La chiave di lettura economico-aziendale adottata nell'analisi fa leva sul paradigma interpretativo *mission-governance-accountability*⁷ che consente di individuare idealtipi di aziende in cui si realizza in modo sistematico la coordinazione fra i tre elementi: *mission* come esplicitazione e sintesi del finalismo aziendale; *corporate governance* come struttura di comando e di governo presente nell'azienda; *accountability* come responsabilità informativa dell'azienda.

Le ipotesi poste alla base dell'indagine colgono tre aspetti principali: la centralità della *mission* del museo diocesano, connotata dalle finalità ecclesiastiche; le specificità della *governance* derivanti dall'appartenenza alle istituzioni ecclesiastiche; i riflessi dei primi due elementi sullo sviluppo del processo-prodotto del museo diocesano.

Le principali domande di ricerca correlate alle ipotesi guida sono pertanto le seguenti: quale è il contributo attuale e potenziale del museo diocesano rispetto alla valorizzazione del patrimonio ecclesiastico e, più in generale, del patrimonio culturale del paese? Rispetto alle specificità di tale istituzione museale, quali sono i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce del processo di creazione e di gestione del museo diocesano? E come queste specificità (in particolare, l'essere strumento di evangelizzazione) si riverberano sulla *mission*, sulla *governance*, sulle attività e sui servizi dell'istituzione museale? Qual è il ruolo del museo diocesano rispetto alla comunità e al territorio? Quali percorsi strategici possono rafforzarlo?

Per cercare di rispondere a queste domande l'approccio adottato si muove sul doppio piano deduttivo e induttivo⁸.

Per sviluppare la *research question* sul piano deduttivo, nella prima parte del lavoro sono richiamati i contributi presenti nella letteratura italiana e internazionale sul tema della valorizzazione del patrimonio culturale all'interno dei quali si colloca la domanda di ricerca e, segnatamente, la corrente dottrinale che si occupa del rapporto tra management e cultura e, nello specifico, tra management e istituzioni ecclesiastiche.

come insieme di beni culturali "sparsi" sul territorio al di fuori dei musei), è altrettanto vero che i musei diocesani, in quanto "musei istituiti", offrono ai beni provenienti dalle parrocchie una sede idonea per l'interpretazione e la comunicazione dei valori del territorio, di cui la religiosità è un elemento integrante, e per la loro ricontestualizzazione, perseguita sia utilizzando come sede chiese o oratori chiusi al culto, sia rispettando nell'allestimento criteri tesi a rispecchiare, per quanto possibile, i caratteri propri di un ambiente idealmente associato alla chiesa di origine, per mantenere vivo l'intimo legame dell'opera con il suo contesto originario.

⁷ Matacena 2007, 2008.

⁸ Il "metodo sintetico" della ricerca è tipico della tradizione di studi economico-aziendali ed è basato sull'integrazione tra gli approcci deduttivo e induttivo, considerati complementari (Canziani 1998; Giannessi 1954, 1992). L'indagine empirica rappresenta un momento di pari dignità, complementare a quello di costruzione deduttiva delle teorie. Cfr. Ferraris Franceschi 1978.

Sul piano induttivo la strategia di ricerca adottata è quella dell'analisi di una esperienza concreta, il Museo Diocesano di Pesaro⁹, un caso esplicativo suscettibile di generalizzazione analitica, in quanto rispecchia la situazione tipica dei musei diocesani, caratterizzati da una dimensione limitata, da un forte radicamento al contesto locale, da un processo di sviluppo che può ritenersi, usando un'espressione porteriana, "a metà del guado". La fase istitutiva del museo, sicuramente necessitata, rappresenta di per sé un traguardo importante per il museo selezionato e, più in generale, per la Chiesa, stante l'entità di un patrimonio disperso e difficilmente commensurabile. L'allestimento della struttura museale è il frutto di una lunga e complessa fase di inventariazione, catalogazione e raccolta delle opere, processo non completato in tutte le diocesi italiane e traguardo lontano per tanti musei ancora *in fieri*. Tuttavia, la gran parte dei musei diocesani istituiti, come quello pesarese, sta affrontando difficoltà gestionali e di governo nello sviluppare appieno la propria missione di valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico. Una maggiore dotazione di risorse finanziarie e umane e la qualificazione delle competenze (ad esempio finanziarie, di marketing, promozione e comunicazione) sono necessarie per sviluppare approcci tesi ad arricchire e differenziare l'offerta dei servizi e delle attività museali, consolidare le relazioni con gli *stakeholder*, proiettare e coordinare l'offerta nel contesto di un sistema museale integrato e sistemico (reti museali) che connetta dinamicamente il museo diocesano con gli altri nodi della rete e l'insieme dei beni culturali ecclesiastici con l'intero territorio¹⁰.

Si è ritenuto di privilegiare la forma di indagine dell'approccio qualitativo per cogliere in profondità il significato di un fenomeno attuale (il processo di costituzione e di sviluppo dei musei diocesani) attraverso il ricorso ad una molteplicità di fonti informative (interviste, analisi documentale, consultazione di siti internet¹¹) e il confronto diretto con i protagonisti delle strategie, delle politiche e delle azioni aziendali. Le interviste strutturate (della durata di 30-60 minuti) sono state rivolte a una pluralità di soggetti: Vescovo, direttore del museo, componenti della Commissione di Arte Sacra e dell'Ufficio diocesano per i beni culturali, operatori museali. In aggiunta, alcune interviste telefoniche

⁹ Il metodo dei casi (Eisenhardt 1989; Yin 1989; Tellis 1997) ha la duplice finalità di cogliere in dettaglio i principali connotati dei fenomeni oggetto di analisi e di comprendere le dinamiche di un dato processo. Gli approcci qualitativi e le forme di ricerca in atto (*recherche-action*) permettono di descrivere, spiegare e comprendere le situazioni e i fenomeni nella loro dinamica e nella loro evoluzione.

¹⁰ Chenis 1998, p. 29 e ss.

¹¹ In particolare si citano i siti: AMEI, CEI, Diocesi di Pesaro, Provincia di Pesaro, Regione Marche. L'analisi documentale è stata realizzata consultando diverse fonti, tra cui: lo statuto e il regolamento, le schede relative ai progetti museali (convegni, conferenze, pubblicazioni, progetti scuole), il registro visitatori, le schede inventariali, le schede di autovalutazione realizzate per la Regione Marche, l'Annuario Diocesano; sono stati inoltre visionati i documenti e le scritture contabili relativi al capitolo di bilancio diocesano "museo diocesano" di cui, tuttavia, non è possibile riportare, eccetto che per pochi dati, le relative specifiche.

sono state indirizzate al segretario nazionale AMEI e al responsabile diocesano regionale per i beni ecclesiastici.

Il lavoro di seguito presentato è articolato in quattro parti principali. Nella prima è tracciato il contesto di riferimento teorico e quello normativo, finalizzato a specificare i concetti di patrimonio, beni e musei ecclesiastici. Nella seconda è descritto il caso empirico; seguono la discussione dei principali *framework* di analisi (prodotto-processo e *governance*) e, da ultimo, le riflessioni conclusive.

2. La valorizzazione del patrimonio culturale tra miti e realtà

Il settore artistico e culturale esprime un sempre maggiore fabbisogno di valorizzazione ed è caratterizzato da una continua evoluzione, sostenuta da una domanda culturale qualificata ed esigente¹².

Recuperare, conservare, tutelare, promuovere e rendere fruibile il ricco e complesso insieme dei prodotti della cultura, ovvero dei beni (tangibili e intangibili) e delle attività culturali¹³, pur con declinazioni differenti a seconda degli ambiti di riferimento (internazionali, nazionali e locali) rappresenta un obiettivo perseguito (anche se spesso non raggiunto) da attori pubblici e privati, *for profit* e *non profit*¹⁴, ovvero dalle organizzazioni che operano nel settore culturale, e in primo luogo dagli istituti culturali (musei, biblioteche e archivi, ai sensi dell'art. 101 del D. Lgs 42/2004).

Valorizzare significa attribuire valore e, nel medesimo tempo, ottenere valore da un patrimonio che, per natura e finalità, può essere concepito e definito come capitale culturale, ossia come «bene capitale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta al valore economico»¹⁵, che non sempre, né facilmente, si presta all'applicazione di logiche e modelli tipici del mondo economico in generale e di quello economico-aziendale in particolare, nel mentre è stato (ed è) spesso oggetto di speculazioni, di disattenzione o di diseconomie, frutto di politiche e di approcci di gestione non adeguati o assenti.

Se la valorizzazione¹⁶ del patrimonio culturale è unanimemente auspicata, tanto dai *policy maker* quanto dagli studiosi, è da interpretare come il frutto di un percorso, ovvero di un processo che implica il superamento di snodi

¹² Cfr. Solima 2004.

¹³ Sui criteri di classificazione dei prodotti culturali si vedano Ainis 1991; Severini 2000.

¹⁴ Cfr. Manfredi, Zangrandi 2000.

¹⁵ Cerquetti 2010, p. 33.

¹⁶ L'art 152, c. 3 del D. Lgs 31 marzo 1998, n. 112, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59*, definisce il contenuto della valorizzazione dei beni di culturali che Stato, regione, enti locali curano ciascuno nel proprio ambito, di norma mediante forme di cooperazione strutturali e funzionali. Le funzioni e i compiti di promozione sono specificati all'art. 153, c. 3.

critici sia sul piano concettuale, che su quello operativo. Con questo si intende dire che il processo di valorizzazione può svilupparsi pienamente chiarendo *in primis* alcune premesse, non solo concettuali, relative allo stretto legame tra cultura e patrimonio culturale, tra economia e cultura e tra economia aziendale e istituti culturali¹⁷ o, più in generale, aziende culturali, traducendole poi nella prassi in principi e strumenti concreti di governo e di gestione coerenti con le sue specificità. In questo senso sono particolarmente efficaci le parole di Massimo Montella quando afferma, affrontando il tema dell'applicazione degli studi economico-aziendali alla valorizzazione del *cultural heritage*, che «la conclusione, perciò, è che la valorizzazione è conseguenza della gestione e decide anche della tutela»¹⁸, ciò che è particolarmente vero per i beni ecclesiastici, come il lavoro si propone di dimostrare.

La cultura non costituisce un tema estraneo alle discipline manageriali, né all'economia aziendale, e ancor meno alla dimensione economica, specie se intesa alla luce del paradigma dello sviluppo umano che va lentamente diffondendosi: «[...] tale interesse economico richiede proprio l'apporto di studi umanistici e artistici, allo scopo di promuovere un clima di attenta e responsabile disponibilità, nonché una cultura di innovazione creativa»¹⁹.

Sebbene l'apporto delle discipline economiche alla cultura abbia riguardato principalmente l'economia politica e in Italia la discussione scientifica sia stata avviata con oltre un decennio di ritardo rispetto alla "nascita" dell'economia della cultura (metà degli anni '60)²⁰, la riflessione sulla centralità della dimensione antropologica e sull'importanza della cultura aziendale, influenzata dalla prima, è da sempre presente nel pensiero dei maestri dell'economia aziendale²¹ che, in quanto disciplina che studia il comportamento economico dell'azienda, non è rimasta insensibile ai problemi e alle opportunità che le istituzioni culturali incontrano.

Nell'alveo della tradizione degli studi economico-aziendali, a partire dagli anni '80 è progressivamente cresciuto l'interesse verso il settore culturale che, come parte di quello pubblico, interessato dal *new public management*²², è sollecitato ad una maggiore attenzione nei confronti dei contenuti di efficienza economica, efficacia quantitativa e qualitativa, sociale, ed equità delle proprie

¹⁷ Cerquetti 2010, pp. 26-28.

¹⁸ Montella 2010, p. 19. Si veda inoltre Montella 2009.

¹⁹ Nussbaum 2011, p. 29.

²⁰ «Sul piano internazionale l'interesse degli economisti si è focalizzato sull'arte e in particolare sulle *performing arts* e, nella seconda metà degli anni '90, al tema del management e del marketing della cultura e delle arti prima e dei musei poi.» (Cerquetti 2010, p. 35) Sull'applicazione dell'analisi economica al patrimonio e alle industrie culturali si veda Santagata *et al* 2007.

²¹ «Il rapporto che lega cultura antropologica e cultura aziendale è rappresentabile come processo circolare o, meglio, elicoidale, che prende avvio dalla prima, le cui valenze economiche individuano i caratteri distintivi di una specifica e dominante "cultura aziendale" che configura l'ambiente e i sistemi aziendali che vi operano.» (Catturi 1994, p. 10).

²² Cfr. Borgonovi 2004.

decisioni²³. All'interno di un nuovo approccio economico alla cultura che, dalla seconda metà degli anni '90, pone al centro degli studi di management gli istituti culturali, focalizzandosi sul management dei musei²⁴ e producendo contributi²⁵ che concorrono ad alimentare un corpo teorico sempre più multidisciplinare e trasversale, ha avuto rinnovato slancio il dibattito scientifico economico-aziendale, affiancato da quello giuridico ed amministrativo. Le riflessioni²⁶ hanno affrontato numerosi temi relativi alla gestione e alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, pur senza soffermarsi su quello ecclesiastico, e in particolare: la *governance* e le scelte di configurazione dell'assetto giuridico, istituzionale e organizzativo²⁷; le politiche di struttura finanziaria delle aziende culturali; la definizione dell'assetto relazionale e delle modalità di governo dei rapporti con gli *stakeholder*; l'individuazione delle strategie, delle leve gestionali e delle modalità di valutazione del successo economico-finanziario delle aziende e dei progetti culturali; la creazione del valore; le scelte di *accountability* e di misurazione delle *performance*²⁸.

Nel dibattito intorno a quali logiche e strumenti di governo e di gestione siano propriamente utilizzabili, si sostiene la necessità di estendere al comparto delle aziende e degli istituti culturali i principi tipici del mondo imprenditoriale e dello *scientific management* per favorirne l'evoluzione in logica aziendalistica, sollecitata dal confronto con la realtà anglosassone, dove i capitali privati e la diffusione delle organizzazioni *non profit* giocano un ruolo determinante nell'orientare la politica culturale²⁹. Detti principi devono trovare applicazione nelle scelte di articolazione delle strutture e dei meccanismi di governo economico, per favorire la necessaria convergenza tra obiettivi di natura artistica e vincoli di natura gestionale, nell'adozione di criteri di responsabilizzazione economica e nella ricerca di un possibile compromesso tra obiettivi di efficienza e di efficacia³⁰.

²³ Donato 2007.

²⁴ Bagdadli 1997; Solima 1998; Zan 1999a; Zan 1999b.

²⁵ DiMaggio 1986; Wynne 1992; Trimarchi 1993, 1997; Boniface 1995; Greffe 1999; Jallà 2003; Baldin 2002; Montella 1995, 2003, 2009; Zan 2003a, 2003b; Tami, Orlandini 2004; Sibilio Parri 2004a, 2004c; Rocchi 2004, 2007, 2009; Donato 2004a; Bianchi, Donato 2004; Donato, Badia 2008; Rispoli, Brunetti 2009; Montella, Dragoni 2010.

²⁶ Tra le occasioni di riflessione si segnala il convegno AIDEA del 1998 e la costituzione nel 2009 di un gruppo di studio, all'interno dell'Accademia, focalizzato sulle politiche e il management del Patrimonio Culturale.

²⁷ Sulla *governance* del patrimonio culturale si vedano in particolare Montella 2003a; Zan 2003b.

²⁸ Sul tema, Sibilio Parri 2004b, 2004c, 2007; Tomea Gavazzoli 2004; Donato 2004b, 2006; De Felice, Donato 2007.

²⁹ È soprattutto in area anglosassone che si stanno affermando spazi di ricerca per gli *Heritage Studies* o i *Museum Studies*, che richiamano studiosi di diverse discipline intorno allo stesso oggetto di studio. Cfr. Cerquetti 2010, p. 37.

³⁰ Dubini, De Carlo 2004.

Le ragioni dell'opportunità di un dialogo sempre più articolato tra management e organizzazioni culturali discendono dalla specificità della natura dei beni e delle organizzazioni culturali e dalla dominanza della cultura estetico-sostantiva³¹. I valori e le *technicalities* che scaturiscono dagli attributi estetici, scientifici e professionali del mondo artistico e culturale costituiscono una sorta di "alta tecnologia" di stampo "umanistico" a fronte della quale sono necessarie competenze sofisticate e professionalità adeguate³², ciò che solleva problemi di ordine metodologico e di merito. In tale senso Montella sottolinea come

gli studi economici aziendali applicati alla valorizzazione del *cultural heritage* in Italia falliscono, se alterano il proprio statuto disciplinare, se non si attengono al *getting things done*, se non hanno chiara cognizione del significato di "valorizzazione" e di "bene culturale" e della loro possibile interazione, se mancano di attrezzi concettuali, lessicali e storiografici specifici per interloquire con i responsabili politici e tecnici del settore, se non si focalizzano sull'attuale contesto italiano riconoscendone le peculiarità³³.

Ciò è ancor più vero quando riferito al patrimonio culturale ecclesiastico.

3. *Il management del patrimonio ecclesiastico: una sfida possibile?*

Nell'ambito del tema della valorizzazione del patrimonio culturale e dei rapporti tra economia, management e cultura sopra tratteggiati, l'attenzione si porta nel prosieguo sulla valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico, indirizzandosi in particolare sui musei diocesani, per introdurre un filone che tocca il rapporto tra "economia, cultura e religione" e che, nella prospettiva economico-aziendale, rappresenta un ambito di ricerca interessante, quanto ancora poco frequentato.

Rispetto alle problematiche di governo e gestione dei beni culturali in genere³⁴, la valorizzazione dei beni della Chiesa reca con sé ulteriori criticità e, allo stesso tempo, apre nuove prospettive, a motivo degli elementi distintivi che la connotano. I beni di proprietà della Chiesa rappresentano il comparto quantitativamente più cospicuo del patrimonio culturale della Nazione³⁵. Le istituzioni ecclesiastiche sono depositarie di un patrimonio immenso di espressioni storiche e artistiche, che rivestono un ruolo del tutto peculiare nella sfera religiosa, come in quella sociale. Questo è tanto più vero per il nostro Paese, sede della cristianità e culla del cristianesimo.

³¹ Cfr. Zan 2003a, pp. 15-18.

³² Garlandini 2005; Van Mensch 2005.

³³ Montella 2010, p. 11.

³⁴ Foà 2001.

³⁵ Paolucci 1998.

Da un decennio è in corso un processo di recupero sistematico di tale patrimonio, che ha avuto come primi fondamentali obiettivi l'inventariazione dei beni artistici e storici e la catalogazione del patrimonio artistico-religioso realizzate nelle diocesi italiane³⁶. Ponendosi oltre l'identificazione dei beni e l'elencazione di oggetti, tale processo, concretizzatosi nella predisposizione di due strumenti fondamentali e complementari, l'inventario e il catalogo, ha reso possibile la creazione di una banca data informatizzata, il riconoscimento della posizione giuridica dei beni, che ha consentito in molte situazioni la ripresa di possesso dei beni e la soluzione di casi insoluti di determinazione della proprietà (distinguendoli, ad esempio, dai beni personali dei parroci o dagli altri beni conservati presso musei privati, civici o altre istituzioni ecclesiastiche), il riconoscimento della patrimonialità (attribuzione del valore economico dei beni con l'inserimento, ove possibile, di una stima, necessaria in caso di polizze assicurative) e dell'esistenza dei vincoli (in fatto di alienazione, restauro, movimentazione). Tale lavoro (che ha prodotto tre diversi tipi di schede: inventariali, di pre-catalogo, di catalogo³⁷) ha dischiuso un vero e proprio tesoro culturale, ha restituito alle comunità cristiane una propria fisionomia storica, ha accresciuto quella religiosa e ha contribuito a fare maturare la convinzione della necessità di un impegno organico e di un approccio progettuale strutturato, orientato a fare conoscere, a conservare, valorizzare e rendere pubblica la fruizione del patrimonio storico-artistico ecclesiale. Ha pertanto rappresentato il passo necessario per le politiche e le azioni di tutela (conservazione e salvaguardia, manutenzione, restauro e aggiornamento, utilizzo/riutilizzo corretto dei beni, gestione e sicurezza, raccolta di dati e notizie per polizze contro il furto, prestito per mostre, valutazione del livello di rischio) e di valorizzazione (studio e ricerca, consultazione, divulgazione, adattamento³⁸).

³⁶ La grande impresa nazionale della catalogazione della Chiesa è definita come straordinaria iniziativa di civiltà da Mons. Giancarlo Menis (Convegno CEI *La Chiesa per i beni culturali*, Milano, 1987). Cfr. Santomiero 2005.

³⁷ Le schede inventariali sono redatte per scopi patrimoniali e per attestare la proprietà dei beni e costituiscono uno strumento di individuazione elencativa e quantitativa, poiché contengono i dati minimi indispensabili per una corretta azione di tutela, conservazione e restauro (collocazione topografica e tipologica; materia e tecnica, stato di conservazione; storia degli interventi di restauro; provenienza; titolarità del bene); le schede di pre-catalogo contengono la soggettazione (descrizione del soggetto; motivazione dell'attribuzione, datazione, ecc.); le schede di catalogo si caratterizzano per l'elevato livello scientifico dell'analisi documentaria e storico-artistica.

³⁸ L'adattamento è legato alla funzione di uso liturgico dei beni. «Il lavoro di adattamento è necessario perché i beni culturali ecclesiali sono "vivi" e quindi si sviluppano mutando il loro assetto con l'evolversi delle culture, delle liturgie e delle urgenze. Si devono poi sollecitare nuove produzioni [...]. L'equilibrio è difficile dovendo evitare da una parte l'eccesso di immobilismo, perché ci si può ridurre al ruolo di custodi di musei di "reperti inanimati" e, dall'altra, quello di originalismo, dal momento che le cose belle vanno pensate a lungo, con capacità creativa e con cognizione di quanto si è prodotto in precedenza.» (Chenis 1998, p. 17)

Il “Progetto Culturale” promosso dalla Chiesa italiana a partire dal Concilio Vaticano II, accelerato dal Giubileo del 2000, ha pertanto inaugurato una nuova genesi sul piano della *mission* e segnato un passaggio focale, sul piano operativo, come su quello strategico, promuovendo il ruolo svolto dall’Osservatorio centrale per i beni culturali di interesse religioso e quello degli uffici diocesani per i beni culturali: creare una rete di protezione del valore intrinseco ed estrinseco del museo diocesano e riscoprirne le finalità; rafforzare la consapevolezza della necessità di applicare all’istituzione e alla gestione del museo un approccio strategico per assicurarne il duraturo sviluppo attraverso la collaborazione tra istituzioni civili (statali e regionali) ed ecclesiastiche, al pari di quella maturata durante l’attività catalografica³⁹.

Numerosi progetti tesi alla valorizzazione dei beni ecclesiastici sono tuttora in atto o in fase di prima implementazione. Tra questi, la riorganizzazione e la qualificazione degli istituti museali ecclesiastici e, in specie, dei musei diocesani, la cui istituzione è da decenni sollecitata dalla Santa Sede⁴⁰, costituisce una sorta di “nicchia” rispetto al tema del *cultural heritage economics*. Tuttavia, nonostante il processo di istituzionalizzazione e valorizzazione, la loro conoscenza e fruizione è ancora spesso confinata in una zona d’ombra, non solo da parte dell’opinione pubblica, ma anche degli addetti ai lavori⁴¹.

Diversi contributi si sono soffermati sui caratteri di aziendalità degli enti e degli istituti religiosi⁴² e sul rapporto tra clero, economia e contabilità, affrontato in una prospettiva storica⁴³. A livello internazionale, negli ultimi decenni gli studi si sono occupati del rapporto tra cultura religiosa e cultura economica o scientifica, accreditando l’ipotesi che non sia possibile pensare ad una cultura religiosa staccata o ininfluente rispetto a quella economica e, nello specifico, economico-aziendale, poiché i diversi modi di essere hanno comunque

³⁹ CEI, Lettera Circolare del 26 gennaio 1998 sulle forme di collaborazione tra diocesi e soprintendenze in relazione all’inventario ecclesiastico dei beni artistici e storici promosso dalle diocesi italiane e al catalogo dei beni artistici e storici promosso dal Ministero per i beni culturali e ambientali.

⁴⁰ Le sollecitazioni della Santa Sede a favore dell’istituzione di musei diocesani sono state formalizzate e rilanciate dalla Conferenza Episcopale Italiana negli anni successivi al Concilio Ecumenico Vaticano II all’interno di tre distinti documenti: Norme per la tutela e la conservazione del patrimonio storico e artistico della Chiesa in Italia, 14 giugno 1974, n. 10 e 11; Nota pastorale CEI, *I beni culturali della Chiesa in Italia. Orientamenti*, 9 dicembre 1992, n. 20 e 21; Nota pastorale CEI, *L’adeguamento delle chiese secondo la riforma liturgica*, 31 maggio 1996, n. 44. Solo verso la fine del XX secolo, tuttavia, l’invito della Santa Sede è stato accolto dalla maggior parte delle diocesi e il museo diocesano è entrato a pieno titolo a far parte delle grandi istituzioni diocesane, accanto all’archivio e alla biblioteca. Cfr. Santi 1998, p. 53.

⁴¹ In una pubblicazione del *New Museums in Europe* di qualche anno fa, che censiva sotto l’egida del Consiglio d’Europa i nuovi musei nati nei diversi paesi negli anni 1977-1993, compaiono per l’Italia solo 30 nuove istituzioni e tra queste non è segnalato nessun museo ecclesiastico, nonostante in quegli stessi anni numerosi musei ecclesiastici e diocesani fossero presenti e altrettanti in formazione. Cfr. Morello 2001.

⁴² Montanini 2002; Clementi, Colombo, Redaelli 1999; Fiorentini 1998.

⁴³ Di Pietra, Landi 2007; Lightbody 2000; Quattrone 2004.

un polo centrale, l'uomo e i suoi obiettivi esistenziali. In particolare, all'interno del *framework accounting & religion*⁴⁴, ancora relativamente giovane, che si sofferma sulla descrizione delle pratiche contabili equiparando gli enti religiosi alle organizzazioni *non profit*, negli ultimi anni sono maturate due correnti interpretative che ruotano intorno al tema centrale del "*sacred-profane divide*" introdotto da Laughlin (1988; 1990). Prendendo posizione rispetto a questo argomento si sostiene la non differenza tra sacro e profano⁴⁵ rimarcando come spesso attività secolari, come l'*accounting*, coesistano (e coesistessero già nelle antiche civiltà), poiché sacro e profano sono interrelati nella vita di ogni uomo e di ogni organizzazione e perché l'*accounting* è intrinsecamente legata ai valori religiosi e costituisce un prezioso mezzo per implementare una visione spirituale⁴⁶.

In definitiva, anche se circoscritto, questo nuovo ambito di analisi avvalorava l'ipotesi della vicinanza del mondo religioso a quello del management, nota agli aziendalisti, dal momento che la disciplina affonda le sue radici storiche proprio in figure del mondo religioso, contesto in cui la necessità di gestire le proprietà ecclesiastiche, tenere scritture e libri contabili, così come la presenza del clero nell'associazionismo laicale e negli istituti bancari (credito cooperativo, monti di pietà, casse di risparmio),⁴⁷ è traccia di un rapporto intenso tra clero secolare e regolare e mondo dell'economia.

4. *Il patrimonio culturale ecclesiastico: le tappe significative del processo di valorizzazione*

Il termine "beni culturali di interesse religioso" appare per la prima volta nell'art. 12 dell'Accordo di modifica del Concordato Lateranense del 1929 (c.d. Nuovo Accordo, 18 febbraio 1984), che introduce principi innovativi nel settore della tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali, sancendo la collaborazione tra Santa Sede e Repubblica italiana per la tutela del patrimonio storico e artistico, al cui interno si colloca il patrimonio di interesse religioso e di proprietà ecclesiastica.

Tale denominazione è ripresa (mutuando dal precedente T.U. del 1999), quale rubrica dell'art. 9, dal Codice Urbani⁴⁸, che individua nell'ambito

⁴⁴ Importanti contributi sono contenuti in speciali numeri di riviste internazionali quali *Accounting History*, 2006; *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2004.

⁴⁵ Hardy, Ballis 2005; Carmona Ezzamel 2006.

⁴⁶ Irvine 2005.

⁴⁷ Sulle interconnessioni tra clero e mondo economico ed economico-aziendale, interessanti contributi sono contenuti negli atti del convegno "Clero, economia e contabilità in Europa tra medioevo ed età contemporanea", Siena 14-16 settembre 2006.

⁴⁸ D. Lgs 22 gennaio 2004, n. 42, "Codice dei beni culturali e del paesaggio".

del vasto e articolato catalogo una nuova categoria di beni caratterizzata dall'interesse religioso, da considerarsi come beni collettivi, di cui garantire l'accesso e la fruibilità⁴⁹ e di cui apprezzare, al di là del valore storico-artistico, l'identità e la natura peculiare, legata alla vita di una comunità di fedeli che si riconosce in essi e li utilizza per le proprie celebrazioni liturgiche. Nel concetto contemporaneo di beni culturali della Chiesa, il cui studio postula un approccio scientifico nella prospettiva della Fede, è evidenziato l'aspetto sociologico di bene socio-economico, ma soprattutto l'impatto religioso e pastorale.

A partire dal Concilio Vaticano II la progressiva maturazione della sensibilità culturale, istituzionale e normativa all'interno delle strutture ecclesiastiche, ha consentito di superare un assetto legislativo unilaterale posto a salvaguardia dei beni culturali ecclesiastici e di favorire l'introduzione di orientamenti manageriali e imprenditoriali tesi alla loro valorizzazione, fungendo da premessa alla sottoscrizione delle intese sui beni culturali ecclesiastici applicative dell'art. 12 dell'Accordo (1996, 2000, 2005)⁵⁰ e alla convenzione del 2002. Tali intese costituiscono i capisaldi del processo di valorizzazione, con cui si è delineato l'orizzonte di una politica per i beni culturali ecclesiastici che ha come priorità la sicurezza, la catalogazione, la fruibilità, nel mutuo rispetto di due interessi connessi ai beni culturali religiosi: al culto e al valore storico-artistico del bene⁵¹.

Nelle leggi civili la nozione di "bene culturale" sostituisce quella precedente di patrimonio storico e artistico; parimenti, la trasformazione del concetto di tutela dei beni culturali⁵² introduce la prospettiva del bene come valore, da preservare e da proteggere quale testimonianza materiale avente valore di civiltà, di rilevanza universale. I beni culturali sono altresì beni risorsa, in quanto inseriti nel contesto delle collettività e dei territori al cui sviluppo, civile, sociale ed economico, contribuiscono⁵³. Anche i beni culturali di interesse religioso presentano la duplice valenza di beni valore, come testimonianza e memoria della fede e della religione nei secoli, e di beni risorsa, come luogo e strumento per l'esplicazione della religione e del culto nell'ambito delle collettività e dei diversi territori⁵⁴.

⁴⁹ Azzimanti 2005.

⁵⁰ Madonna 2007.

⁵¹ Un'analisi dei riferimenti normativi e degli orientamenti pastorali che segnano le tappe più significative del percorso è fornita Feliciani 1995; 1998; 2004; Margiotta Broglio 2004; Chizzoniti 2004, 2007; Madonna 2007.

⁵² Sulla nuova concezione della tutela, introdotta dal D. Lgs 112 del 1998 e dalla riforma del titolo V della Costituzione (2001) a cui ha dato attuazione il Codice del 2004 (D. Lgs 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* e D. Lgs 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 in relazione ai beni culturali*) si rimanda a Trupiano 2005.

⁵³ Cfr. Caliandro, Sacco 2011. Il riferimento è anche ai distretti culturali, implementati in alcune realtà locali e ad altre forme organizzative-gestionali del territorio. Cfr. Sacco, Pedrini 2003; Valentino 2003; Carta 2004; Lazzaretti 2005; Santagata 2005; Goffi 2010.

⁵⁴ Cfr. Vismara Missiroli 1993.

Con la tutela integrata, estesa alla conservazione programmata e alla valorizzazione, si è trasformato l'ordinamento specifico dei beni culturali di interesse religioso, come sancito dall'intesa del 2005⁵⁵, che ha aggiornato le precedenti a partire da tre esigenze: precisare gli ambiti di collaborazione e confronto, specificandone organi e livelli⁵⁶; individuare soluzioni operative e problematiche specifiche; tenere conto delle modifiche dell'ordinamento statale.

Il Codice del 2004 ha altresì previsto che le modalità di valorizzazione dei beni culturali di proprietà privata siano stabilite con accordi a cui possono partecipare le Regioni e gli enti pubblici territoriali, aprendo la via ad esperienze regionali di collaborazione con le autorità ecclesiastiche significative, sviluppate soprattutto dal 1996⁵⁷ attraverso lo strumento delle intese (intese programmatiche, protocolli d'intesa, accordi di programma, convenzioni), finalizzate ad accrescere la pubblica fruizione del patrimonio ecclesiastico⁵⁸.

5. *I musei ecclesiastici e il museo diocesano*

I musei ecclesiastici sono musei privati, le cui caratteristiche vanno rintracciate nell'ordinamento canonico; qualora aperti al pubblico, esplicano un servizio privato di utilità sociale e possono essere oggetto delle forme di intervento previste dal principio di sussidiarietà stabilito dalla Costituzione⁵⁹. Possono essere distinti in due principali categorie: musei che riflettono realtà territoriali e musei che riflettono altre realtà ecclesiali⁶⁰.

⁵⁵ Nelle leggi canoniche (documenti della Santa Sede raccolti nell'*Enchiridion Vaticanum*) il lemma beni culturali è rimandato alla voce Arte Sacra. Di beni culturali parla la Pontificia Commissione per i beni culturali e la *Pastor Bonus*. Nel diritto canonico universale non esiste una definizione di bene culturale. Il codice latino ne fa menzione solo nel can. 1283 e il codice orientale al can. 1025, prevedendo l'obbligo degli amministratori di redigere l'inventario dei beni affidati prima di prendere possesso di un ufficio. Per un approfondimento sulla tutela dei beni culturali di interesse religioso nella trasformazione dell'ordinamento, nelle leggi civili e in quelle canoniche, si rimanda a Pastori e Astorri in Madonna 2007, pp. 81-116. In tema di tutela nel diritto internazionale si veda Margiotta Broglio, in Madonna 2007, pp. 169-186.

⁵⁶ I livelli di competenza in cui è attivabile la cooperazione sono tre: locale (tra Soprintendenti e Vescovi diocesani); regionale (tra Direttore regionale e Presidente della Conferenza Episcopale Regionale); centrale (intervento del Ministro, per il tramite dei Capi dipartimento o dei Direttori generali, e del Presidente della CEI).

⁵⁷ Chizzoniti 1999.

⁵⁸ Roccella 2007.

⁵⁹ Borgonovi 1996, 2004.

⁶⁰ La realtà italiana dei musei ecclesiastici è estremamente multiforme per la varietà degli enti ecclesiastici che ne hanno la proprietà e la gestione e per la qualità e la destinazione delle raccolte. Le più antiche istituzioni museali propriamente ecclesiastiche sono rappresentate dai Tesori delle Cattedrali, a cui si sono aggiunte, nei secoli, i musei delle Cattedrali e i musei dell'Opera del Duomo. Per un approfondimento si vedano: Paolucci 1973; Paolucci 1998, 2001; Santi 1981, 1995, 1998; Santi, Villani 1979; Santi, Giacomini Miari, Mariani 1997; Fallani 1982; Primerano 1989; Brivio

Nella prima si collocano istituti che si riferiscono ad ambiti ecclesiali aventi giurisdizione canonica e riconoscimento giuridico su una definita porzione del territorio: musei diocesani, musei interparrocchiali, musei parrocchiali. Questi ultimi sono capillarmente distribuiti sul territorio e si caratterizzano per la dimensione modesta e lo stretto legame con le tradizioni di culto locali. I musei interparrocchiali (di vicariato, di zona pastorale e di decanato) sono stati promossi dalle parrocchie appartenenti ad un medesimo substrato culturale e religioso a seguito della riorganizzazione pastorale del territorio delle diocesi italiane. I musei diocesani hanno fatto la loro comparsa ad inizio Novecento e si sono sviluppati dalla metà dello stesso secolo⁶¹, anche se non come fenomeno spontaneo e regolare. Nel primo dopoguerra, per fare fronte ai pericoli di dispersione e di deperimento del patrimonio culturale della Chiesa, la Santa Sede a più riprese ha suggerito ai vescovi italiani di promuovere i musei diocesani, distinti da altri tipi di musei ecclesiastici, sino a sollecitarne espressamente l'istituzione a partire dal 1974⁶².

Nella seconda rientrano i musei di abbazie, monasteri, santuari, ordini religiosi, i musei di Cattedrali, Fabbriche e Opere. Tali istituti non sono espressioni di un territorio più o meno vasto e delle sue comunità di fedeli. Essi riguardano particolari forme di vocazione religiosa e di vita contemplativa o luoghi venerati per la presenza di sacre reliquie, per eventi miracolosi, e meta di pellegrinaggi, oppure sono relativi ad un solo edificio religioso (la Cattedrale)⁶³, insieme alle vicende dell'ente che ne ha presieduto la progettazione e costruzione e che tuttora ne sovrintende la conservazione (le Fabbriche o Opere)⁶⁴.

A livello nazionale il numero dei musei ecclesiastici⁶⁵ è progressivamente aumentato, grazie al sostegno dell'Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici della CEI intensificatosi con il Giubileo del 2000⁶⁶: dai 37 musei diocesani e dai 104 musei ecclesiastici del 1971 si è passati rispettivamente ai 228 e ai 994 del gennaio 2005⁶⁷. Negli ultimi anni numerose strutture in allestimento e restauro sono state aperte al pubblico, con un *trend* positivo

1998; Colombo, Santi 1990; Giacomini Miari, Mariani 2001, 2005; Madonna 2007; Roccella 1998, 2007.

⁶¹ Il più antico sembra essere quello di Bressanone, istituito nel 1901. Cfr. Santi 1998, p. 52.

⁶² Cfr. nota 40.

⁶³ Cfr. Santi 1998, pp. 51-52; Tatta 1998, pp. 71-76.

⁶⁴ De Felice, Donato 2007; Tatta 1998.

⁶⁵ «Quale sia la consistenza del patrimonio artistico e culturale della Chiesa in Italia nessuno lo sa bene ancora con certezza. Si calcola che le diverse chiese e gli edifici di culto superino la rispettabile cifra di novantamila; a tale numero sono da aggiungere gli edifici storici di proprietà ecclesiastica, le abbazie, i monasteri ed i conventi, le biblioteche e gli archivi, e così via. [...] La stima che assegna quasi il 60% dell'intero patrimonio artistico-culturale italiano al campo ecclesiale non deve essere considerata eccessiva, bensì molto realistica, se non addirittura calcolata per difetto.» (Morello 1998, pp. 12-13)

⁶⁶ Paolucci 1998.

⁶⁷ Seconda indagine A.M.E.I. riferita al 2001 e aggiornata al 31 gennaio 2005. Cfr. Giacomini Miari, Mariani 2005. La prima è relativa al repertorio 1997. Cfr. Giacomini Miari, Mariani 2001.

che segnala la dinamicità del comparto. Oltre ai grandi musei diocesani è significativa la capillare diffusione di iniziative ridotte, che in alcuni casi hanno saputo sperimentare interessanti soluzioni aggregative. Tra queste, si cita la rete museale diocesana dei Musei Sistini del Piceno, nelle Marche⁶⁸.

In uno dei primi scritti in tema di musei diocesani Mirabelli⁶⁹ sottolineava la specialità dei musei ecclesiastici rispetto agli altri istituti museali, in ragione dei profili oggettivi e soggettivi. In primo luogo le opere in esse custodite, pur avendo in comune a quelle di ogni altro museo la dimensione estetica e storica, si caratterizzano per il contenuto di fede che le ha ispirate, inestinguibile, anche se musealizzate. In secondo luogo i beni, inalienabili al pari di quelli conservati nei musei pubblici, sono da intendersi di proprietà delle comunità ecclesiali di appartenenza (patrimonio specifico), anche se parte del patrimonio culturale dell'umanità (patrimonio universale) e di comune fruizione in forza del contenuto culturale ed estetico⁷⁰. Come afferma Vittorio Sozzi,

se il museo ecclesiastico si pone lontano dal modello dei musei del consumo culturale di massa, si distanzia in parte anche da quella definizione ideale dell'ICOM⁷¹ [...]. In un museo ecclesiastico non c'è solo studio conservazione, educazione e diletto. Le motivazioni da cui nasce sono ulteriori [...]. Direi che si tratta di un tentativo vivo di evangelizzare la cultura, di dimostrare che tra cultura e fede non esiste necessariamente quell'abisso che molti sono pronti a spalancare⁷².

Nel documento “La funzione pastorale dei musei ecclesiastici”⁷³, che segna la conclusione di un'ampia riflessione che la Pontificia Commissione per

⁶⁸ Per un approfondimento Montella 2003b, 2003c; Cerquetti 2008.

⁶⁹ Mirabelli 1981.

⁷⁰ A questo proposito va ricordato che molta parte dei beni conservati nei musei laici è di provenienza ecclesiastica e che gli enti e gli istituti ecclesiastici, da sempre, costituiscono un ricco e prezioso bacino a cui pubblico e privato hanno attinto.

⁷¹ Ai sensi dell'art. 2 dello Statuto dell'ICOM il museo è «un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, conserva, comunica e soprattutto espone a fini di studio, educazione e diletto»; definizione adottata nella 16ª Assemblea generale (Aja, Paesi Bassi, 5 settembre 1989), modificata dalla 18ª assemblea generale dell'ICOM (Stavanger, Norvegia, 7 luglio 1995) e dalla 20ª Assemblea generale (Barcellona, Spagna, 6 luglio 2001) (<http://www.icom.museum>). Nel 1986 l'ICOM ha prodotto i principi di base per il governo di un museo (*minimum standard*). In Italia la definizione degli standard nazionali si ha con il Decreto Ministeriale sui criteri tecnico-scientifici e gli standard di funzionamento e di sviluppo dei musei, approvato il 10 maggio 2001 (Ministero per i beni e le attività culturali, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo dei musei*, art. 150, c. 6, D. Lgs n. 112/1998).

⁷² Sozzi 2005, p. 28. Come per gli altri musei non statali per la gestione, valorizzazione e fruizione pubblica dei musei ecclesiastici valgono le norme di principio del Codice e le norme attuative, di indirizzo, programmazione e coordinamento delle Regioni, che devono garantire una peculiare attenzione alla funzione del bene culturale religioso quale testimonianza di fede e definire d'intesa con le autorità religiose le specificità d'uso per culto. Cfr. Garlandini 2008, p. 102.

⁷³ Lettera Circolare del 15 agosto 2001, Cap. 1, “Conservazione del patrimonio storico-artistico della Chiesa”, p. 9, <http://www.vatic.va/roma_curia/pontifical-commissions/pcchc/documents>.

i Beni Culturali ha dedicato ai beni culturali della Chiesa (1992; 1994), alle biblioteche ecclesiastiche (1994), agli archivi ecclesiastici (1997), si legge come «nella *mens* cristiana i musei ecclesiastici rientrano a pieno titolo tra le strutture ordinate alla valorizzazione dei beni culturali “posti al servizio della missione della Chiesa”»⁷⁴. Ivi sono chiarite la tipologia, la natura (conservazione e valorizzazione dei beni culturali nel contesto ecclesiale), le finalità (salvaguardia della memoria, evangelizzazione, funzione pastorale e didattica nel contesto del Magistero della Chiesa cattolica) e si ribadisce che il museo diocesano, in quanto categoria storicamente più importante della Chiesa locale, ne rappresenta anche la principale, dedicando ampio spazio all'organizzazione dello stesso, alla fruizione, alla formazione degli operatori museali⁷⁵.

Se la consapevolezza della propria identità etica e sociale (*mission*) si manifesta, anzitutto, nella chiara individuazione di valori che guidano e pervadono il modo di operare del museo⁷⁶, questo è tanto più vero per i musei diocesani, di cui la Lettera Circolare specifica le molteplici funzioni già richiamate in premessa⁷⁷.

Il museo diocesano è luogo della memoria umana, territoriale, cristiana e pastorale⁷⁸, ma anche luogo di formazione e di fruizione. È concepito sia come istituzione culturale, dedicata alla conservazione, allo studio, alla ricerca e alla divulgazione di beni in un contesto ecclesiale (in quanto strumento di formazione culturale, di fruizione artistica, di conoscenza storica), che come istituzione pastorale, chiamato a proporre in maniera attraente la cultura religiosa e ad annunciare un messaggio di fede rivolto a tutti, credenti e atei. Le opere contenute sono segno di fede per i primi e testimonianza d'arte per i secondi, che solo timidamente si avvicinano al *signum fidei* e apprezzano le opere (che raccontano una devozionalità e nel contempo parlano degli usi, delle tradizioni, della storia di un territorio) per il valore materico e l'importanza dell'artista che le ha prodotte. In ambito strettamente ecclesiale costituisce un laboratorio di cultura artistica, storica, liturgica, iconografica, chiamato a favorire i rapporti con gli altri musei ecclesiastici, con le soprintendenze locali e gli organismi regionali del settore, così come con gli altri musei statali, civici e privati, a promuovere e armonizzare gli itinerari di fede e arte tra le più importanti realtà religiose del territorio (chiese, santuari, monasteri)⁷⁹. Il museo diocesano si pone quindi come porta del territorio e come ponte tra cultura cattolica e laica.

⁷⁴ *Enchiridion* dei beni culturali della Chiesa, pp. 464-465; Giovanni Paolo II, “L'importanza del patrimonio artistico nell'espressione della fede e nel dialogo dell'umanità”, Allocuzione ai partecipanti alla I Assemblea Plenaria della Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa, 12 ottobre 1995, n. 3 (*L'Osservatore Romano*, 13 ottobre 1995, p. 6).

⁷⁵ Popolla, Tatta 2005.

⁷⁶ Sibilio Parri, Tomea Gavazzoli 2004, p. 2.

⁷⁷ Cfr. paragrafo 1.

⁷⁸ In quanto “luogo ecclesiale” esso conduce alla percezione della perenne bellezza orientando cuore, mente e volontà a Dio. Cfr. Chenis 1998, p. 15-49.

⁷⁹ Brivio 1998, p. 143.

La *mission* di valorizzazione si arricchisce nella declinazione di valorizzazione pastorale, con esplicito riferimento all'evangelizzazione, alla promozione della cultura cristiana nel contesto della pastorale ordinaria e delle iniziative per l'accoglienza e il turismo, alla catechesi, alla liturgia, alla devozione popolare, alla memoria della fede dell'intera diocesi.

Il museo diocesano costituisce quindi, sotto il profilo organizzativo, tecnico-scientifico, culturale e pastorale, il naturale punto di riferimento delle istituzioni museali ecclesiastiche presenti in ciascuna diocesi; in altri termini, è il fulcro del sistema museale dell'intero territorio diocesano. Esso incarna la visione moderna del museo: non luogo di conservazione di reperti artistici e culturali, ma cellula viva della vita culturale, ecclesiastica e socio-economica e motore della sensibilità estetica delle comunità territoriali ed ecclesiali⁸⁰. È questa duplice anima della *mission*, che racchiude la "speciale" finalità ecclesiale (relativa al compito di annuncio evangelico) e didattica (catechesi della funzione pastorale), accanto a quella culturale, che caratterizza tutte le istituzioni museali, a farne una istituzione tanto "ricca", quanto complessa.

6. Il Museo Diocesano di Pesaro: un breve profilo

6.1 Mission

Il Museo Diocesano di Pesaro, inaugurato il 20 settembre del 2006, è sorto per volontà dei Vescovi di Pesaro⁸¹, grazie alla collaborazione dell'Ufficio Beni culturali dell'Arcidiocesi locale, al supporto della Conferenza Episcopale Italiana (CEI), al sostegno finanziario dello Stato e della Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro. Nello specifico, la CEI eroga annualmente un contributo di 13.000 euro finalizzato al restauro, alla manutenzione straordinaria dei beni e alla realizzazione di specifici progetti (convegni, eventi, manifestazioni). In fase istitutiva l'allestimento della struttura museale è stato reso possibile con il sostegno finanziario della Diocesi (200.000 euro, pari al 20%), della Fondazione bancaria (per 360.000 euro; 36%) e il contributo ministeriale (Presidenza del Consiglio dei Ministri) proveniente dall'8 per mille destinato alla Chiesa Cattolica (pari a 440.000 euro; 44%).

L'iniziativa di creare il museo, avviata nel 2000, è parte di un progetto di ampio respiro volto a realizzare nel settecentesco Palazzo Lazzarini, di proprietà

⁸⁰ Morello 2001.

⁸¹ È doveroso menzionare i Vescovi di Pesaro, Mons. Michetti, Mons. Bagnasco (attuale presidente CEI) e Mons. Coccia (attualmente in carica) ai quali si deve, *in primis*, la creazione del museo. Un ringraziamento particolare, per la disponibilità e la collaborazione fornita nello svolgimento del lavoro, va ai dott. Renato Nardelli, Elio Macchini, Lucia Blasi, Alessandro Fabbri.

della diocesi (ubicato nel centro storico, fulcro della vita cittadina e antistante la Cattedrale, centro della vita religiosa), un polo culturale significativo e per la diocesi e per la città di Pesaro, capace di testimoniare come la cultura, da sempre, costituisca una dimensione non accessoria, ma essenziale della fede. Da un punto di vista tipologico si caratterizza come museo archeologico e di arte sacra; per la presenza di numerosi suppellettili ed oggetti di uso eucaristico (si cita una preziosa pisside in avorio del VII secolo e numerosi ostensori) si connota come “eucaristico” (una sala è dedicata al mistero dell’Eucarestia), ciò che ne costituisce una specializzazione e non, propriamente, una tipologia.

Le collezioni sono contenute in una unica sede che racchiude 160 fra reperti archeologici e beni storico-artistici. L’allestimento museale è articolato in 9 sale tematiche riferite a due sezioni: archeologica (origini della chiesa pesarese) e storico-artistica (arredi, dipinti, paramenti sacri, argenti, oggetti liturgici in genere, beni demo-etno-antropologici, quali rosari, manichini, ecc.)⁸². I beni e i reperti provengono sia dal Capitolo della Cattedrale di Pesaro (Duomo) che dalle parrocchie della diocesi, che li hanno conferiti in deposito temporaneo sottraendoli ai rischi di custodia, alienazione e degrado. Sottoposti a restauro conservativo, previa inventariazione e catalogazione nel rispetto degli standard museologici della CEI⁸³ e di criteri⁸⁴ ispirati al carattere ecclesiale, le opere hanno trovato nel museo diocesano la sede per una adeguata visibilità e fruibilità.

Il territorio di competenza del museo è quello della diocesi pesarese, parte della Regione ecclesiastica⁸⁵ delle Marche, che comprende 14 diocesi e conta 26 musei diocesani⁸⁶ su 73 musei religiosi, di cui 69 ecclesiastici. La Provincia di Pesaro vanta la percentuale più elevata di musei (31%), primato che si conferma anche rispetto alla categoria dei musei ecclesiastici (27) e che spiega anche la scelta del contesto da cui selezionare il caso aziendale.

⁸² La sezione archeologica include: la sala del sarcofago di S. Decenzio, dei mosaici della Cattedrale di Pesaro, dei reperti archeologici. La sezione storico-artistica comprende: la sala dell’Eucarestia, della Confraternita del Santissimo Sacramento, del Lazzarini, dei tessuti, della scultura lignea, degli argenti. Nell’ambito delle sale tematiche le opere sono conservate in vetrine o su idonei supporti dotati di barriere di protezione.

⁸³ Sui criteri di redazione delle schede inventariali e di catalogazione si vedano, rispettivamente, Corti 2003 e Binaghi Olivari 2001. I criteri di catalogazione dei beni ecclesiastici sono definiti dalla CEI (Montevicchi, Vasco Rocca 1989; Vasco Rocca 2002; Panzeri 2004) in raccordo con gli standard emanati dall’ICOM e dall’Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD), Roma. Cfr. <http://www.iccd.beniculturali.it>; <http://www.chiesacattolica.it/Beweb>.

⁸⁴ Il museo contestualizza le opere esposte sia in riferimento al loro originario luogo di custodia e alla destinazione d’uso, sia in relazione all’edificio che li ospita, per consentire ai visitatori di apprezzare il significato storico-artistico e quello teologico e liturgico. Sulle specificità dell’esperienza estetica e dei contenuti dell’arte religiosa (relativa al legame tra contemplazione dell’opera d’arte e comunicazione della parola rivelata) e sulle specificità dell’arte sacra nella comunicazione si rimanda ai contributi del V convegno nazionale AMEI; Cfr. Popolla, Tatta 2005.

⁸⁵ In Italia esistono 16 Regioni diocesane (pastorali o ecclesiastiche), che non sempre corrispondono a quelle civili, per un totale di 236 diocesi. Cfr. Giacomini Miari, Mariani 2005, Tavola 2, p. 14.

⁸⁶ Giacomini Miari, Mariani 2005.

La Regione Marche, con 344 musei, di cui 86 ecclesiastici (25%)⁸⁷, si qualifica sul piano nazionale come l'area con il più elevato rapporto tra popolazione e musei presenti sul territorio. Questi costituiscono, nell'insieme, uno scenario ricco ed eterogeneo, segno della loro rilevanza in una regione di cui è nota la tradizione di storica presenza della Chiesa. Le Marche hanno legiferato in materia di beni culturali già nel 1974 (L.R. 53 del 30 dicembre, "Tutela e valorizzazione dei beni culturali") e impostato una programmazione degli interventi rivolti a soggetti pubblici e privati in virtù dell'interesse pubblico dei beni culturali e dell'interesse pubblico locale di tutti quei «beni di enti locali, pubblici ed ecclesiastici, delle istituzioni e associazioni culturali e dei privati esistenti nell'ambito della Regione» (art. 11). Nel concetto di museo locale, elemento del museo diffuso⁸⁸, rientrano anche i musei sottoposti alla giurisdizione ecclesiastica.

Nel 2009 è stato sottoscritto un protocollo d'intesa tra la Regione Marche⁸⁹ e la Conferenza Episcopale delle Marche per la salvaguardia e la valorizzazione dei beni culturali (compresi musei, raccolte di arte sacra, archivi, biblioteche) appartenenti ad enti ed istituzioni ecclesiastiche, ed è stata istituita una commissione paritetica con il compito di provvedere ad individuare le linee strategiche e di intervento (annuale e pluriennale) per un confronto costante su temi che vedono coinvolti gli interessi di entrambe le istituzioni al fine di ottimizzare le relative azioni, nel rispetto della distinzione dei ruoli e delle competenze. La commissione ha il compito di valutare congiuntamente gli atti di programmazione e i progetti regionali relativi a materie di comune interesse, stante il fatto che la maggioranza dei beni culturali di interesse religioso appartengono ad enti ed istituzioni ecclesiastiche. Opera altresì per l'attuazione e la valorizzazione di itinerari religiosi, la promozione di manifestazioni e celebrazioni dirette alla valorizzazione dei beni culturali ecclesiastici; l'organizzazione di corsi di formazione e aggiornamento per volontari che coadiuvano fedeli e visitatori nel comprendere i significati culturali e religiosi dei beni culturali appartenenti ad enti ed istituzioni ecclesiastiche.

Altri importanti strumenti normativi, fra i quali si cita la L.R. 6/1998, considerata un caso di eccellenza⁹⁰, hanno sostenuto la messa in rete dei musei e la costituzione del sistema museale regionale che enfatizza la dimensione territoriale del patrimonio culturale marchigiano, a cui contribuiscono, come si evidenzia nel caso in esame, anche i musei diocesani. Come argomentato

⁸⁷ Cfr. Righettini 2006, p. 10; <http://www.museionline.com>.

⁸⁸ Cfr. Righettini 2006, pp. 9-11. «L'organizzazione in sistema del museo diffuso è finalizzata al potenziamento, alla razionalizzazione e alla qualificazione dell'offerta culturale attraverso lo sviluppo di reti organizzative estese dai musei ai beni culturali del territorio.» (Cerquetti 2008, p. 171)

⁸⁹ Delibera Giunta Regionale n. 107 del 2 febbraio 2009.

⁹⁰ Jallà 2004, 2006; Paolucci 1998.

da Massimo Montella⁹¹ l'organizzazione in rete dei musei ben si adatta alla realtà italiana e risponde, prima ancora che ad esigenze economiche, ad esigenze culturali, legate all'ormai condivisa nozione sistemica e contestuale di bene culturale, che non si esaurisce nei singoli monumenti, ma si estende ad ogni testimonianza materiale e immateriale avente valore di civiltà capillarmente diffusa sul territorio, nonché alle reciproche connessioni e alle interdipendenze che legano i documenti e i fenomeni culturali. Tuttavia, egli avverte come le diverse e possibili reti, sebbene importanti nell'ambito dei processi di creazione di valore territoriale e nel contesto delle politiche di sviluppo locale, rischiano di rimanere un'astratta tassonomia di formule organizzative, improbabile nella realtà, e come non sempre l'enunciazione di obiettivi qualitativi si traduca nella programmazione di un'efficace politica culturale e in strategie chiare ed efficaci⁹².

Nonostante le risorse finanziarie contenute (il contributo fisso annuale, erogato dalla CEI per il funzionamento dell'istituzione, è pari a 13.000 euro) il Museo Diocesano di Pesaro è aperto tutto l'anno (6 giornate settimanali di apertura), con un numero di visitatori che si attesta intorno a 2.100, cresciuto nel quinquennio. Dai 400 del 2006, si è infatti passati al migliaio nel 2007, a 1.200 nel 2008 (scesi a 950 nel 2009 stante tre mesi di chiusura per lavori di manutenzione straordinaria della sede) e a 1.400 nel 2010, superando la soglia delle 2.000 presenze nel 2011, grazie anche all'evento Congresso Eucaristico Nazionale tenutosi ad Ancona.

Il museo si articola su una superficie coperta di 5.800 mq (3 piani e 1 interrato), di cui 5.637 utilizzati come spazi espositivi (al coperto), 79 impiegati per attività didattiche e 84 riservati ad ufficio. Le specifiche della struttura museale rispettano le indicazioni previste dalla CEI (Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa, *Lettera Circolare*, 2001), che tengono conto degli standard dell'ICOM (1986) e di quelli previsti dal Decreto Ministeriale del 10 maggio 2001.

Come si evince dalla scheda di autovalutazione redatta per il monitoraggio regionale⁹³ il museo soddisfa i requisiti minimi, distinti in otto ambiti, relativi, rispettivamente, alla *status* giuridico, all'assetto finanziario, alle strutture, al personale, alla sicurezza, alla gestione e cura delle collezioni, ai rapporti con il pubblico e ai servizi erogati, ai rapporti con il territorio.

⁹¹ Montella 2003b, 2003c.

⁹² In questo senso si legga: «le esperienze di rete promosse sul territorio nazionale e finalizzate alla condivisione di servizi comuni in una logica di economia di scala e di reciproca valorizzazione per raggiungere obiettivi non conseguibili da ciascuno separatamente, non diversamente dal caso marchigiano, si limitano molto spesso alla gestione di attività di marketing, promozione, comunicazione e informazione» (Cerquetti 2008, p. 147).

⁹³ Il museo diocesano ha aderito alla campagna di monitoraggio avviata dalla Regione (DGR n. 809 del 2009, *Atto di indirizzo per lo sviluppo del sistema museo diffuso della Regione Marche*) giunta nel 2011 alla terza edizione. Fonte: Museo Diocesano di Pesaro, Scheda di autovalutazione dei musei e delle raccolte museali redatta per la Regione Marche – Servizio Internazionalizzazione, Cultura, Turismo e Commercio, P.F. Cultura (anno 2009).

Tuttavia, per buona parte degli stessi il museo si posiziona ad un livello di soglia minima. Solo relativamente allo *status* giuridico, alla sicurezza e alla gestione e cura delle collezioni, si possono ritenere non urgenti, almeno nel breve periodo, azioni di miglioramento.

Nello specifico, i requisiti riguradanti lo *status* giuridico sono relativi al possesso di collezioni permanenti, alla proprietà e disponibilità della sede, alla dotazione di statuto e regolamento. Quanto al secondo ambito, è altresì adeguato il sistema di gestione dei rischi ambientali, strutturali e della sicurezza dei beni; oltre ad un efficace sistema di allarme, ogni opera è corredata da una scheda conservativa (contenente le specifiche relative ai materiali costitutivi, ai procedimenti esecutivi e allo stato di conservazione dei manufatti), da una scheda tecnica ambientale e da una carta dei rischi (contenente informazioni sui parametri micro-climatici rilevati e sulle misure da adottare per il raggiungimento delle condizioni ottimali per la conservazione). Anche la gestione e la cura delle collezioni è soddisfacente, sebbene si presti a possibili miglioramenti. Ad esempio, manca un archivio storico specifico che documenti le vicende delle opere custodite; parimenti, nel percorso espositivo non esistono aree attrezzate per i servizi informatici. Tuttavia, il museo si qualifica per la capacità illustrativa e la pedagogia dei percorsi di visita proposti, chiaramente riconoscibili, adatti sia ad un pubblico più giovane, che adulto, e per un allestimento flessibile e adattabile. Tutte le raccolte sono visibili e consultabili, comprese quelle di particolare pregio, delicatezza e fragilità; è prevista la possibilità di fotografare, copiare, riprodurre o filmare opere e oggetti. Il museo frequentemente concede opere in veste di prestatore che compaiono in numerosi cataloghi⁹⁴. Le schede catalografiche, aggiornate e conformi alla normativa ICCD (compatibili con il sistema informativo regionale SIRPaC), sono consultabili (anche in rete) e la documentazione iconografica è informatizzata⁹⁵.

Per contro, le debolezze relative agli altri ambiti possono essere ordinate in due livelli di “urgenza”: le più gravi si rilevano con riferimento al personale, per cui il requisito minimo non può ritenersi nella sostanza del tutto soddisfatto, e alle risorse finanziarie. Ad un secondo livello di priorità si pongono gli adeguamenti relativi alle strutture del museo, ai rapporti con il pubblico, ai servizi erogati e ai rapporti con il territorio. Vanno inoltre considerate le problematiche relative all’evoluzione dello *status* giuridico, che toccano aspetti di *governance*, di seguito meglio precisati.

È particolarmente carente la dotazione di figure professionali che, pur garantendo la presenza degli operatori museali prioritari (direttore, responsabile sicurezza, servizi di custodia, servizi educativi), non copre in modo adeguato la mappa delle professionalità museali, concentrate in capo a poche figure,

⁹⁴ Numerose sono le mostre, regionali e nazionali, realizzate in ambito ecclesiastico e civile, a cui hanno contribuito le opere del museo pesarese; tra le più recenti si citano la partecipazione alla mostra allestita occasione del 25° Congresso Eucaristico (Ancona, 2011).

⁹⁵ La consultazione e l’accesso in rete è consentito agli organi competenti della Soprintendenza, della Regione e della CEI e a terzi solo su richiesta.

nessuna delle quali “strutturata” e dipendente dal museo. Nella scheda di autovalutazione si legge che il personale non è sufficiente per adempiere alle funzioni relative alle sue dimensioni, alle caratteristiche del patrimonio e alle funzioni che il museo svolge.

Le competenze relative agli ambiti ricerca, cura e gestione delle collezioni sono “confuse” con quelle degli ambiti servizi e rapporti con il pubblico: il direttore, che costituisce la principale figura professionale, è inquadrato come personale esterno volontario ed è polivalente. Al tempo stesso svolge le funzioni di conservatore, responsabile della registrazione prestiti e movimentazione, addetto alle collezioni, coordinatore dei servizi di assistenza e di custodia, responsabile dei servizi di documentazione e didattico-educativi, dei rapporti con il pubblico, dello sviluppo/*fund raising*, della promozione e marketing, dell’aggiornamento del sito web.

Il museo non ha personale in condivisione con altre realtà museali o altri servizi culturali. Le attività di educazione, didattica, laboratori, sono curate da cinque giovani, facenti parte di un’associazione culturale a base volontaria e senza scopo di lucro con cui l’Arcidiocesi ha stipulato una convenzione avente ad oggetto la custodia, la tutela e la valorizzazione dei beni⁹⁶.

Le attività relative all’ambito amministrativo e finanziario (compresa la segreteria, la responsabilità dei servizi informativi, l’ufficio stampa), così come quelle inerenti alle strutture e alla sicurezza (impiantistica, rete informatica, manutenzione ordinaria e straordinaria, custodia della sede e delle collezioni) sono gestite nel contesto dell’amministrazione della curia vescovile, che si avvale del proprio organico, regolato da diverse forme di contratto (a tempo indeterminato, a tempo determinato e a progetto).

Se parte delle competenze sono quindi assicurate ricorrendo al personale e ai collaboratori esterni della diocesi, resta carente la presenza di tecnici, esperti in storia dell’arte e conoscitori della funzione pastorale della Chiesa, di esperti in comunicazione e promozione del patrimonio culturale e, soprattutto, è insufficiente la dotazione di competenze nelle aree di marketing, di promozione e finanziaria, necessarie per assicurare lo sviluppo dell’attività museale in linea con quello di altri musei privati e pubblici di maggiore dimensione, come precisato nella parte successiva del lavoro.

L’ambito strutturale, relativamente alle aree e agli spazi espositivi e di servizio interni (ufficio del direttore, laboratori, attività educative, uffici amministrativi, aree di studio, sala lettura, biblioteca) allo stato attuale è adeguato, ma non sufficiente nella prospettiva di un incremento delle opere accolte o della realizzazione di mostre temporanee, spesso allestite in altre strutture dislocate

⁹⁶ Si tratta di laureati con indirizzo in storia dell’arte e competenze museali specifiche sviluppate attraverso la partecipazione a corsi di formazione sollecitati dall’Ufficio Beni culturali della diocesi in collaborazione con l’Ufficio Regionale e promossi dalla CEI e della Conferenza Episcopale Marchigiana, che ne costituisce l’articolazione territoriale.

presso la diocesi. Il museo non dispone di spazi deputati al deposito, al magazzino e al restauro delle opere, né di aree riservate all'erogazione di servizi accessori e di spazi non museali.

Una lettura delle specifiche della struttura in termini di requisiti presenti/soddisfatti o assenti/non soddisfatti, è evidenziata nella tabella 1.

Come sopra accennato un'area sicuramente potenziabile è quella relativa ai rapporti con l'utenza, alle attività e ai servizi museali. L'offerta dei servizi si limita a quelli tradizionali a causa della scarsa strutturazione organizzativa e della mancanza di personale.

Nella figura 1 sono tratteggiate, in relazione alle finalità che scaturiscono dalla *mission* del museo, le attività e i servizi istituzionali primari⁹⁷; il più strutturato è quello didattico e formativo, in cui si sostanzia la funzione ecclesiale di evangelizzazione, assieme a quella culturale.

Le funzioni educativa e didattica sono al centro della *mission* del museo diocesano. Come si evince dal programma delle visite guidate e dei laboratori, l'offerta formativa (programmata annualmente) è rivolta prevalentemente ad un pubblico giovane, *in primis* a bambini e ragazzi di tutte le scuole (a partire dall'infanzia e dalla scuola primaria), ed è tesa a far conoscere le testimonianze artistiche ed architettoniche della comunità pesarese, valorizzate all'interno dello "scigno d'arte" del Museo Diocesano⁹⁸. Le proposte, attraverso itinerari guidati articolati in diversi percorsi, intendono stimolare la scoperta e l'osservazione delle opere, frutto dell'ingegno e ispirate dalla fede, e coinvolgere i giovani studenti in attività ludiche e creative offrendo loro la possibilità di stabilire un contatto diretto con i manufatti, di divenire protagonisti nel creare piccoli capolavori con diversi materiali e tecniche artistiche; per questa categoria di visitatori, il museo diocesano propone di fatto una *interactive experience*⁹⁹.

⁹⁷ I servizi istituzionali primari sono relativi alle attività di inventario, conservazione, manutenzione e restauro, esposizione, formazione dei nuclei collezionistici, ordinamento e allestimento museografico, ricerca e studio, esposizioni temporanee. Nello schema interpretativo proposto da Solima (1998) il prodotto artistico è concepito come sistema di offerta costituito dall'attività centrale o *core* (la parte del prodotto non/o scarsamente modificabile, quale la collezione permanente), dalle attività arricchite (i prodotti/servizi che possono contribuire a rendere più attraente l'attività centrale, ad esempio le mostre temporanee o i cicli di conferenze di un museo) e dalle attività collaterali (ovvero i servizi che, sebbene non essenziali, possono contribuire a migliorare la percezione dell'esperienza complessiva, quali bar, guardaroba, prenotazione *on line* del biglietto).

⁹⁸ Si citano i progetti "I Tesori del Museo Diocesano" e "Giocamuseo".

⁹⁹ Nell'*interactive model* viene illustrato il processo dinamico che si crea dall'interazione (*interactive experience*) fra tre elementi del contesto che definiscono le caratteristiche del visitatore (*personal context*), dello spazio fisico (*physical context*) e del contesto sociale in cui l'esperienza di concretizza (*social context*). Cfr. Falk, Dierking 1992.

	REQUISITO PRESENTE	REQUISITO ASSENTE
ACCESSIBILITÀ	Aree di parcheggio nelle vicinanze per l'arrivo di mezzi propri, compresi parcheggi per disabili; collegamento con servizi di trasporto pubblico	
SPAZI ESTERNI		Spazi per l'esposizione di opere all'aperto o per il museo-piazza (luoghi di sosta, ristoro, convegni)
SPAZI INTERNI	Spazi espositivi attrezzati e adeguati a presentare una selezione significativa delle collezioni, flessibili e adattabili; percorsi di visita chiaramente riconoscibili e tali da non creare affollamenti e non affaticare il visitatore, in cui la frequentazione è agevolata dalla presenza di percorsi funzionali	Spazi per l'esposizione temporanea delle opere; spazi di servizio per la loro movimentazione
SPAZI DI ACCOGLIENZA PER I SERVIZI AL PUBBLICO	Spazio biglietteria, area per accoglienza	Spazi guardaroba, <i>bookshop</i> , caffetteria/ristorante, aree per assistenza e intrattenimento prima infanzia
SPAZI PER CONSULTAZIONE E SERVIZI AL PUBBLICO	Sala per attività didattiche e laboratoriali, sala conferenza, sala proiezione, dotate di impianti audio/video, accessibili al pubblico, e di fototeca e biblioteca (a solo uso interno) e utilizzate per la valorizzazione teologico-ecclesiale del patrimonio museale soprattutto da studenti, operatori pastorali, catechisti (catechesi attraverso l'arte)	Archivio, sala studio/ricerca, biblioteca e fototeca ad uso esterno, laboratorio di restauro e fotografico, laboratori specifici o spazi di consultazione e servizi al pubblico; centro di documentazione per svolgere e promuovere la ricerca scientifica e la divulgazione; sala per mostre ed eventi culturali temporanei
SPAZI PER IL PERSONALE	Uffici per il personale e spazi dotati di terminali per la connessione informatica, attrezzati per portatori di handicap	
DEPOSITI		Depositi destinati ad accogliere le opere
SISTEMA DI ALLESTIMENTO	Sale espositive, sistemi di illuminazione, riscaldamento, umidificazione	

Tab. 1. Le specifiche delle strutture del Museo Diocesano di Pesaro (Fonte: Museo Diocesano di Pesaro, Scheda di autovalutazione dei musei e delle raccolte museali redatta per la Regione Marche – Servizio Internazionalizzazione, Cultura, Turismo e Commercio, P.F. Cultura – Progetto Museo Diffuso – anno 2009)

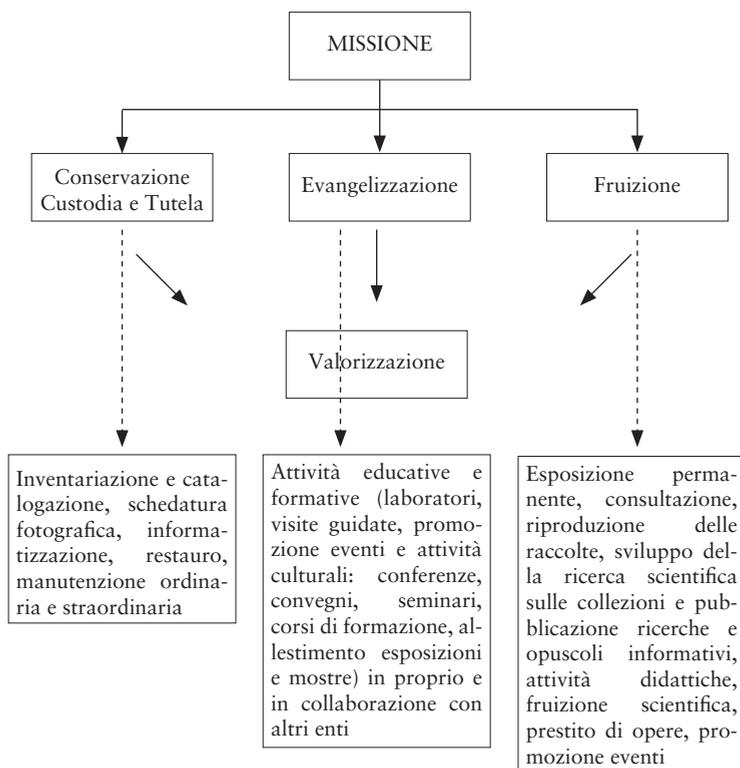


Fig. 1. Funzioni, attività, servizi del Museo Diocesano di Pesaro

Un quadro completo dei destinatari diretti e dei portatori di attese economiche e non¹⁰⁰ economiche, in rapporto alle modalità di regolamentazione definite (ove esistenti), è, infine, fornito nella tabella 2¹⁰¹.

Se si considera il sistema di offerta complessivo “tipico” come composto dai tre sub-sistemi della funzione conservativa, espositiva e di servizio, il Museo Diocesano di Pesaro assolve in modo adeguato le prime due, che si declinano nella selezione delle opere (a cura del direttore e curatore del museo) e nella scelta dell’allestimento¹⁰², con la quale l’esposizione museale si fa racconto della storia di fede di una comunità. Unitamente considerate, esse costituiscono il nucleo principale dell’attività del museo (ossia il servizio di base).

¹⁰⁰ Sibilio Parri, Tomea Gavazzoli 2004.

¹⁰¹ DGR 107 del 2 febbraio 2009 per l’azione congiunta di tutela, recupero, inventariatione, catalogazione, valorizzazione, fruizione e incremento dei beni culturali, mobili e immobili, compresi musei e raccolte di Arte Sacra.

¹⁰² Cfr. Buratti 2008, p. 372.

PORTATORI DI INTERESSI	NATURA DEL RAPPORTO/FORMA DI ISTITUZIONALIZZAZIONE
PORTATORI DI INTERESSI PRIMARI	
AMEI – Associazione Musei Ecclesiastici Italiani	Rapporto di associazione
CEI – Conferenza Episcopale Italiana CEM – Conferenza Episcopale Marchigiana	Rapporto istituzionale nell'ambito del progetto di valorizzazione dei musei ecclesiastici e del progetto di realizzazione della rete regionale dei musei diocesani
Ufficio Regionale Beni Ecclesiastici	Rapporto istituzionale
Soprintendenza Regione Marche e Regione Marche	Intesa (2000) stipulata dalla Diocesi di Pesaro come membro della CEM con la Soprintendenza, per la realizzazione delle schede catalografiche nell'ambito del progetto di inventariazione e catalogazione dei beni ecclesiastici in conformità alla normativa ICCD e per la trasmissione dei dati (versamento delle schede redatte alla Soprintendenza) in base ad un tracciato leggibile e compatibile. Protocollo d'Intesa stipulato dalla Diocesi di Pesaro come membro della CEM con la Regione Marche ¹ per la redazione e la fruizione delle schede catalografiche, realizzate in formato compatibile con il sistema informativo S.I.R.Pa.C. adottato dalla Regione
Organi ed enti ecclesiastici a livello diocesano (parrocchie, vicarie...)	Accordi formali e informali per l'inventariazione, la catalogazione, il restauro, la manutenzione, il prestito e il deposito delle opere
Personale (della diocesi), collaboratori, fornitori	Rapporto istituzionale nell'ambito della gestione del museo
Volontari	Convenzione per la prestazione di servizi di gestione del museo
Altri musei diocesani (Ancona, Jesi, Ascoli Piceno) della Regione ecclesiastica marchigiana	Intese informali per la creazione di una rete museale inter-diocesana
Fondazione Cassa Risparmio di Pesaro	Convenzioni per il finanziamento: - del restauro della sede museale - di borse di studio per il progetto (completato) di inventariazione e catalogazione del patrimonio artistico ecclesiastico - di pubblicazioni - dell'allestimento mostre
Imprenditori e Associazioni di Categoria	Convenzioni per il finanziamento di singoli interventi di restauro delle opere
Comune di Pesaro Museo Civico	Collaborazione non istituzionalizzata per la realizzazione di eventi culturali Accordi informali per la definizione di un sistema di bigliettazione comune
Provincia di Pesaro	Accordi informali di collaborazione per la realizzazione di eventi culturali
Istituzioni culturali locali	Collaborazione per lo svolgimento di mostre, convegni, pubblicazioni, attività di ricerca
Università degli Studi di Urbino	Convenzioni per accogliere studenti stagisti e tirocinanti
Collettività/Generazioni future	
Finanziatori potenziali	
Media	

DESTINATARI DIRETTI	
Scuole e istituti di formazione: studenti, operatori ed educatori di istituti scolastici di ogni ordine e grado, ricercatori, seminaristi, studiosi, museologi	Convenzione per la collaborazione continuativa nello svolgimento di attività e programmi didattici e formativi
Comunità religiosa locale (Chiesa locale intesa come comunità di credenti e di battezzati), regionale, nazionale, internazionale Chiesa Universale, intesa come comunità umana, religiosa e atea, locale e non	Principali beneficiari e fruitori cui si indirizza l'attività del museo
Turisti	

Tab. 2. La mappa degli *stakeholder*

Presenta invece ampi margini di miglioramento l'attività di servizio, destinata a completare il sistema di offerta in una prospettiva di arricchimento, declinandosi nei servizi di divulgazione, informazione, accoglienza e in ulteriori servizi non strettamente correlati a quello di base per la costruzione di un'offerta museale (collezione, ambiente, servizi)¹⁰³. I primi (che si pongono a supporto della conoscenza del progetto culturale del museo diocesano e della stessa struttura e finalizzati ad aumentare l'efficacia, in termini culturali, della visita al museo) sono solo parzialmente presenti (materiale informativo su brevi guide realizzate in più lingue, visite guidate attuate anche su richiesta, assistenza didattica, servizio di fototeca e biblioteca, proiezione di filmati).

Lo stesso vale per i servizi informativi e di apprendimento (sulle opere, la storia del museo, gli artisti) tesi ad agevolare la visita, la comprensione, a stimolare la curiosità. Sebbene sia attivo il servizio di riproduzione di materiale informativo, non è adeguata la fruibilità pubblica della fototeca e della biblioteca; i servizi non sono differenziati per fasce di utenza; mancano servizi di audioguida e servizi informativi multimediali; è altresì limitata l'organizzazione di corsi di formazione e seminari, così come l'erogazione di servizi a favore della comunità, tesi a favorire scambi, impressioni e confronti, a costruire il senso di appartenenza della comunità (religiosa e non) al territorio, a sviluppare il senso critico e la partecipazione attiva.

In questo senso un obiettivo importante (già individuato come strategico nel 2010), che ha impatti sulla fruibilità, sulla valorizzazione e sulla finalità di evangelizzazione, è relativo alla realizzazione di un catalogo proprio, attualmente in fase di predisposizione. Il museo non è dotato di una propria rivista (gestita invece a livello diocesano, "Frammenti"), ma ha realizzato diverse pubblicazioni con il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro, soprattutto di carattere didattico (si cita "Alla scoperta del museo", 2010).

¹⁰³ Solima 1998, 2004.

Parimenti, gli strumenti di comunicazione adottati sono quelli primari¹⁰⁴, così come i sussidi alla visita si limitano a quelli tradizionali (pannelli informativi e schede mobili, brevi guide in italiano e in inglese; proiezione audiovisiva).

Sono soprattutto carenti le attività di accoglienza tese a migliorare la qualità complessiva della visita (servizio di prenotazione e abbonamento, anche *on line*, guardaroba, caffetteria, punti di ristoro e incontro, negozi o *bookshop*, spazi dedicati all'intrattenimento per l'infanzia; servizi a tema per disabili, a cui è comunque garantita l'assistenza) e assenti i servizi complementari all'offerta di base. Questi ultimi, con il supporto delle nuove tecnologie¹⁰⁵, consentono di rendere attivo il ruolo dei visitatori e ne accrescono l'interazione (servizi *on line* per gli utenti, visita virtuale, prenotazione, acquisto prodotti di *merchandising*, consultazione banca dati, *newsletter*, servizi educativi, postazioni interattive nella logica dell'*edutainment*). Il progetto di realizzazione di una piccola area per la vendita al pubblico (di cd rom, dvd, cartoline, segnalibri, pubblicazioni, ed altri *gadget*) è attualmente sospeso in attesa di ridefinire l'assetto di *governance*, poiché richiede di attivare attività commerciali collaterali che postulano una diversa veste giuridica.

Ad oggi il museo effettua servizi di informazione e prenotazione solo attraverso lo sportello presente nella sede. La promozione dell'offerta museale dovrebbe invece orientarsi verso strategie di multicanalità (utilizzo congiunto di più strumenti e canali di comunicazione) per migliorare il dialogo con l'utente e stimolarne la fidelizzazione, integrando i canali tradizionali (chioschi, sportelli di informazione, audioguide) all'impiego di nuove tecnologie (internet, e-mail, blog). Ciò presuppone, tuttavia, competenze non attualmente presenti nel museo diocesano, finalizzate a raggiungere nuovi segmenti di mercato nel rispetto della *mission* del museo e, anzi, nella piena valorizzazione della funzione di evangelizzazione rivolta alla Chiesa come comunità universale, di credenti e non. In tale senso, pur senza pensare di introdurre elaborati modelli di marketing fondati su logiche transazionali¹⁰⁶, potrebbero essere adottati alcuni approcci di marketing relazionale¹⁰⁷ ed esperienziale¹⁰⁸.

Le carenze sul piano della progettazione del valore, che si legano alla debole capacità di analisi dell'ambiente esterno (visitatori e concorrenti)¹⁰⁹ discendono dalla mancanza di risorse e competenze che impedisce al museo diocesano (e alla diocesi) di sviluppare una *value proposition*¹¹⁰ partendo dall'analisi dell'utenza e degli elementi dell'offerta che creano valore differenziale¹¹¹. La segmentazione del

¹⁰⁴ Si citano: la segnaletica esterna; la pianta di orientamento delle sale e dei servizi offerti; i percorsi espositivi evidenziati; il corredo di didascalie per il materiali esposti, in più lingue, con stile grafico uniforme su biglietti, cartelli, editoria didattica, sito.

¹⁰⁵ Buratti 2008.

¹⁰⁶ Colbert 2000.

¹⁰⁷ Bollo 2008; Solima 2008.

¹⁰⁸ Pine, Gilmore 2000.

¹⁰⁹ Colbert 2000.

¹¹⁰ Kotler 2004.

¹¹¹ Normann, Ramirez 1995.

mercato e la conoscenza approfondita dei visitatori effettivi e potenziali sono infatti necessarie per progettare offerte culturali differenziate in relazione ai diversi profili di utenti, anche valorizzando le informazioni sulla domanda in possesso del museo (le presenze sono registrate su base giornaliera e i dati aggregati mensilmente), raccolte in modo informale e sporadico. Per contro, l'implementazione dell'analisi del pubblico, articolata per tipologia di visitatori (è stato previsto un registro di osservazione dei visitatori), la rilevazione e il monitoraggio del grado di soddisfazione della visita e del gradimento delle esposizioni sono obiettivi ancora solo genericamente individuati e non programmati nel breve e medio termine.

L'ente proprietario diocesi, pur consapevole dell'importanza, non ha avviato in maniera strutturata un'attività di analisi degli *stakeholder* e di *customer satisfaction*, né deliberato la dotazione di una carta servizi o di altri strumenti per la qualità, o promosso forme di fidelizzazione del pubblico. Tali iniziative sono invece opportune per allargare la fascia utenza, sia attraverso una capillare attività promozionale e di comunicazione capace di sfruttare le potenzialità della città (eventi significativi, stagione balneare), che attraverso allestimenti mirati alle diverse categorie di visitatori che prevedano spazi *ad hoc* e una adeguata strumentazione informatica rapportata alla didattica museale¹¹².

Quanto sopra evidenzia il bisogno di rafforzare i rapporti con il territorio, attraverso un modello di *governance* teso a consolidare le relazioni collaborative con gli *stakeholder*, a partire da quelli presenti a livello locale, per co-creare valore¹¹³ mediante relazioni non episodiche e una più efficace comunicazione del valore.

6.2 Governance

Il debole grado di istituzionalizzazione trova conferma nella configurazione giuridica e nell'assetto della *governance*. Il Museo Diocesano di Pesaro non ha scopo di lucro, ha natura giuridica privata e non ha personalità giuridica. Titolare è l'ente ecclesiastico Arcidiocesi¹¹⁴, alla cui Curia Vescovile fa capo la gestione; legale rappresentante è l'Arcivescovo¹¹⁵, che ne ha affidato per decreto

¹¹² Attualmente il museo è parzialmente inserito all'interno dei circuiti di informazione turistica: solo negli uffici turistici locali e nelle agenzie di promozione turistica sono presenti *dépliant*/pieghevoli del museo, che non fornisce ai visitatori materiali informativi relativi alle altre offerte culturali e museali del territorio, né è ivi presente con il proprio materiale informativo; non realizza percorsi turistico-culturali, né è dotato di apparati informativi decentrati.

¹¹³ Solima 2008; Bollo 2008.

¹¹⁴ Il compito di coordinare, disciplinare e promuovere quanto attiene ai beni culturali ecclesiastici nelle rispettive diocesi o chiese particolari spetta al Vescovo, coadiuvato dalla Commissione Diocesana. Cfr. *Codex Iuris Canonici* (1983), can. 1257; 368; 381.

¹¹⁵ La struttura organizzativa dell'Arcidiocesi di Pesaro, articolata in organi, funzioni, uffici, è di tipo gerarchico. Ad un primo livello (strutture centrali) si pone la curia arcivescovile; ad un secondo si trovano gli organi consultivi e ad un terzo livello gli Uffici Pastoralis, tra i quali l'Ufficio

la direzione. È comunque dotato di un proprio statuto e regolamento, redatto in conformità allo schema previsto dalla CEI e dall'AMEI.

Accanto al Vescovo (che presiede al governo del museo) e al direttore, intervengono con ruolo consultivo (esprimendo pareri in merito agli indirizzi scientifici e culturali) la Commissione diocesana di Arte Sacra (presieduta dal Vescovo e formata da 11 membri, di cui 5 ecclesiastici e 6 laici, e da un segretario) e l'Ufficio Pastorale diocesano per i beni culturali e artistici (composto da un direttore, due coordinatori – tra cui il direttore del museo –, sette membri e un segretario). I componenti di tali organi, scelti dal Vescovo secondo criteri che ne privilegiano la specifica competenza ed esperienza in ambito culturale, scientifico, didattico, economico-finanziario, teologico-pastorale, di fatto svolgono i compiti del Comitato Scientifico, previsto dallo statuto, ma non ancora istituito. Nell'ambito della Commissione la figura più rilevante è quella del coordinatore (che è anche direttore del museo), a cui spetta promuovere i rapporti del museo diocesano con i diversi *stakeholder* e, più in generale, le pubbliche relazioni intrattenute dalla diocesi nel contesto locale, regionale e nazionale con le controparti ecclesiastiche, istituzionali, sociali e civili.

Un'articolazione di sintesi dell'assetto di *governance* del museo è di seguito fornita (fig. 2).



Fig. 2. Assetto di *governance* e articolazione organizzativa del Museo Diocesano di Pesaro

dei Beni culturali ed artistici e l'Ufficio Comunicazioni sociali, cultura e stampa, le cui attività si rivolgono al museo diocesano. La Commissione Diocesana di Arte Sacra, l'Archivio, la Biblioteca e il Museo Diocesano rientrano tra gli altri enti ed organismi diocesani, seguiti da Vicarie, Parrocchie e Chiese. Cfr: <http://www.arcidiocesipesarò.it>; Annuario Arcidiocesi di Pesaro 2010.

6.3 Accountability

Non è al momento presente nel museo diocesano pesarese, né è in previsione nel breve e medio termine, l'adozione di strumenti di *accountability*, diretta o indiretta¹¹⁶, quali bilancio sociale, bilancio di missione, codice etico, carta dei valori. È pertanto più corretto parlare di aspetti contabili, poiché l'*accountability* (termine mantenuto nel titolo in ossequio allo schema teorico richiamato in premessa e adottato nell'impostazione dell'analisi del caso) potrà essere sviluppata solo nel momento in cui il nuovo assetto di *governance* condurrà all'adozione di un sistema contabile proprio e di un assetto finanziario indipendente rispetto a quello dell'ente diocesi. Da un punto di vista contabile e amministrativo il museo non è infatti dotato di un bilancio autonomo e il risultato dell'attività (negativo, pari in media a 60.000 euro per anno) confluisce in uno specifico capitolo ("avanzo/disavanzo museo diocesano") del bilancio della diocesi, curato dall'Economo. Seppure in forma minimale, è tenuta una contabilità interna che, a titolo indicativo, consente di rilevare le spese e i proventi imputati all'attività museale, ancora deficitaria. Tuttavia, tale rilevazione è lacunosa e incompleta, non essendo possibile, eccetto che per alcuni costi (relativi, ad esempio, alle utenze per riscaldamento e telefono, pari a circa 8000 euro/anno) incorporare gli oneri facenti capo al museo in quanto relativi a risorse consumate per lo svolgimento dell'attività museale riguardanti, ad esempio, le spese istituzionali di competenza (per servizi di gestione e manutenzione ordinaria quali pulizia, vigilanza, assicurazione, consulenze, ecc.), le spese del personale e gli ammortamenti, da quelli imputati alla gestione dell'ente diocesi, a cui sono intestate le fatture. A questo problema di commistione gestionale ed amministrativa si affianca l'ancora debole trasparenza e la complessità amministrativa degli enti ecclesiastici, per cui può dirsi che il percorso verso l'*accountability* sia ancora lungo e tutto da sperimentare.

Le uscite sono relative per il 67% alla gestione e manutenzione ordinaria, per il 12% alle spese per i servizi al pubblico (conferenze, attività didattiche, mostre). Oltre al "bilancino interno" non esistono altri strumenti di rendicontazione, fatto salva la "scheda di autovalutazione dei musei e delle raccolte museali" prodotta per la Regione Marche, da cui si evince la modestia delle entrate derivanti esclusivamente dalla vendita dei biglietti (16%)¹¹⁷ e la composizione delle entrate per finanziamenti (84%), in prevalenza interni (provenienti dall'ente titolare diocesi) ed ecclesiastici (fonte CEI), non fruendo di stanziamenti comunitari, statali e regionali strutturali o di finanziamenti provinciali e comunali, né di contributi straordinari, donazioni e legati. In particolare, non

¹¹⁶ Cfr. Rusconi 2006.

¹¹⁷ Le forme tariffarie previste per le principali categorie di utenze sono il pagamento del biglietto intero e ridotto (scolarische, gruppi e comitive, operatori di associazioni di volontariato), pari nel 2009 al 78%, e l'ingresso gratuito (bambini fino a 11 anni, ragazzi fino a 18 e anziani oltre 65, disabili), pari al 22%.

esistono ricavi da altre attività (servizi resi a terzi per consulenza, ricerca, servizi al pubblico per attività didattiche, mostre, conferenze ed eventi culturali, diritti di riproduzione fotografica, *merchandising* e pubblicazioni, affitti e locazioni), né sponsorizzazioni e finanziamenti privati.

7. Alcune riflessioni sulle prospettive di sviluppo del museo diocesano: quali snodi critici?

Per dare risposta alle domande di ricerca relative ai *framework* indagati sono stati identificati i punti di forza e di debolezza e le minacce/opportunità del processo di valorizzazione del museo (tab. 3), utili a sviluppare una lettura critica del percorso intrapreso, degli obiettivi e delle possibili tappe evolutive.

Mutuando il modello interpretativo proposto da Propersi e Grumo (2008), relativo ai caratteri gestionali tipici analizzati in chiave economico-aziendale, il Museo Diocesano di Pesaro ne ricalca quasi perfettamente lo “stereotipo” (tab. 4).

Rispetto alle tappe del processo di valorizzazione va sottolineato che un primo risultato, che potremmo considerare costitutivo, è stato raggiunto. L’inventariazione, la catalogazione e l’informatizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico della diocesi, la tutela e la conservazione non sono obiettivi “scontati”, ma punti di forza irrinunciabili del museo diocesano pesarese, tra i primi in Italia a raggiungere questo *step*, per altri ancora lontano. Tuttavia, se l’esistenza costituisce di per sé un obiettivo sfidante, non è sufficiente, poiché va affiancato a quello di una efficace ed efficiente gestione.

Dopo lo *start-up* l’attuale fase di funzionamento è caratterizzata da un’intensa evoluzione, in cui i diversi progetti in corso postulano la risoluzione di snodi critici legati alla necessità di superare il *gap* culturale verso la diffusione di strumenti di gestione e di governo manageriale sempre più necessari anche in soggetti *non profit*¹¹⁸, stante i caratteri di azionalità degli enti e degli istituti religiosi¹¹⁹ e l’assimilabilità ai primi¹²⁰. I limiti nella dotazione di risorse umane, manageriali e finanziarie, che rallentano o impediscono la pianificazione e la programmazione di nuove attività e servizi e il raggiungimento di adeguate condizioni di efficienza (nell’organizzazione delle risorse), efficacia (raggiungimento della missione fondamentale dell’ente attraverso l’attuazione degli obiettivi programmatici) ed economicità della gestione del museo diocesano possono essere superati, a partire da un diverso assetto istituzionale, che veda una riqualificazione della *governance*, nel rispetto della peculiare *mission* del museo (fig. 3).

¹¹⁸ Maticena 1999; Manfredi, Zangrandi 2000; Borgonovi 2000.

¹¹⁹ Montanini 2002.

¹²⁰ Fiorentini 1998.

<p>PUNTI DI FORZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - radicamento al territorio; - apertura annuale del museo (e non solo stagionale come per numerosi musei diocesani) per un numero di giorni e ore superiori alle 25 settimanali (soglia che distingue il museo dalle raccolte e dai depositi, molto frequenti in altre realtà diocesane regionali e nazionali); - servizio didattico strutturato e articolato in progetti educativi e museali realizzati in collaborazione con docenti di discipline museografiche, storiche e artistiche; - collocazione strategica (centro civico) che si presta alla realizzazione di un “polo culturale”; - possesso di una pinacoteca (Chiesa del nome di Dio) e di una biblioteca diocesana; - deciso interessamento del Vescovo a sviluppare le potenzialità del Museo. 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mancanza di autonomia finanziaria e dipendenza dai finanziamenti dell’ente proprietario; - coincidenza ente proprietario-ente gestore e mancanza di autonomia rispetto all’ente titolare (diocesi); - “chiusura della <i>governance</i>” rispetto ad interlocutori non ecclesiastici appartenenti al tessuto socio-economico locale; - costi di struttura e gestione elevati; - dimensione limitata e conseguente scarsità delle risorse umane e della strutturazione organizzativa; - portafoglio servizi accessori e di supporto minimo e conseguente mancanza di proventi provenienti da attività di servizio collaterali; - orario di apertura settimanale non allineato ad altre strutture museali; - assetto relazionale non troppo forte nei confronti delle diverse categorie di <i>stakeholder</i>; - mancanza di un catalogo; - mancanza di spazi per ospitare mostre temporanee; - dotazione informatica e servizi in rete poco sviluppati (consultazione <i>on line</i>); - mancanza di strumenti di analisi e monitoraggio dell’utenza, di comunicazione e rendicontazione dei risultati (<i>accountability</i>).
<p>OPPORTUNITÀ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - creazione di una fondazione per la gestione e il governo del museo diocesano che apra a nuovi modelli di gestione manageriale delle risorse e delle attività; - accordo con il museo civico locale per la creazione di un sistema di bigliettazione e di orari di visita unificati; - partecipazione ad una rete museale inter-diocesana per definire percorsi culturali e religiosi rivolti a nuove aree di utenza; - partecipazione ad una rete museale intra-diocesana per la condivisione di risorse e l’allargamento dell’offerta a nuovi bacini di utenza; - aumento di visibilità dell’offerta culturale attraverso la creazione di un catalogo (in cantiere); - intensificazione della collaborazione con la locale Università per estendere l’offerta didattica; - rafforzamento dei rapporti con il vivace tessuto imprenditoriale locale (distretto pesarese) e con associazioni (quali l’UCID, Unione Imprenditori e Dirigenti Cattolici) e ONLUS che condividono i fondamenti cattolici della <i>mission</i> del museo; - stipula di accordi e convenzioni con l’amministrazione comunale, in presenza di eventi importanti ospitati dalla città. 	<p>MINACCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rischio di “isolamento” e di “residualità”, con conseguente “scollamento” dal tessuto socio-economico locale e perdita di attenzione da parte delle istituzioni pubbliche e delle istituzioni culturali; - concorrenza di altri musei ecclesiastici e di altre istituzioni museali non ecclesiastiche; - rischio di sopravvivenza nel lungo termine, per effetto della mancanza di condizioni di economicità e di adeguata potenza finanziaria.

Tab. 3. Analisi Swot: F/D-M/O del Museo diocesano di Pesaro

ATTRIBUTI DEL “MUSEO ECCLESIASTICO MEDIO”	ATTRIBUTI RIFERIBILI AL MUSEO DIOCESANO DI PESARO
dimensioni piccole e micro, con un numero di visitatori che si concentra nella soglia 1.000-3.000	SÌ
museo giovane, costituito nell'ultimo quinquennio/decennio	SÌ
museo autonomo, non appartenente ad un sistema museale	SÌ
attività prevalentemente artistica	SÌ
coincidenza tra soggetto proprietario e soggetto gestore, a cui appartengono le collezioni	SÌ
configurazione giuridica prevalente come ente ecclesiastico	SÌ
direzione affidata a un religioso, spesso gratuitamente	NO
organi di governo formati da religiosi che svolgono l'attività di direzione tra gli altri impegni di carattere diocesano o li affidano a persone prive di un <i>background</i> di studi di natura gestionale e direzionale	SÌ
scelte gestionali e strategiche vincolate dagli indirizzi della diocesi	SÌ
mancanza di un bilancio proprio; gestione delle risorse nei limiti di autonomi capitoli di spesa del bilancio dell'ente ecclesiastico di riferimento (la diocesi) nel cui ambito si svolge l'attività museale	SÌ
ingresso e a pagamento; la fonte di finanziamento rappresentata dai ricavi è insufficiente rispetto al fabbisogno annuale di una struttura condizionata da costi fissi elevati	SÌ
scarsa diffusione del sistema unico di bigliettazione, di punti vendita esterni o di abbonamenti, così come di iniziative di fidelizzazione, monitoraggio e comunicazione dei servizi offerti, prevalentemente orientati a scuole locali	SÌ
scarsa diffusione di servizi <i>on line</i> (prenotazione, acquisti, consultazione di archivi)	SÌ
mancanza di attività collaterali, per l'erogazione di servizi complementari a condizioni di mercato (affitto sale, ristorazione, biblioteca, <i>museum shop</i>)	SÌ
limitata collaborazione con altri musei e prevalenza del modello “solitario”, non coordinato con i molteplici attori e le agenzie del territorio	SÌ
scarso impiego di personale stipendiato e ricorso prevalente a membri della diocesi e a volontari	SÌ
entità trascurabile dei contributi erogati da soggetti privati (singoli individui e imprese)	SÌ
orientamento prevalente al breve termine	SÌ
esigenza di implementare logiche e strumenti di gestione più professionali	SÌ

Tab. 4. Attributi e connotazioni tipiche dei musei ecclesiastici (Fonte: ns. elaborazione da Grumo, Propersi 2008, pp. 148-152)

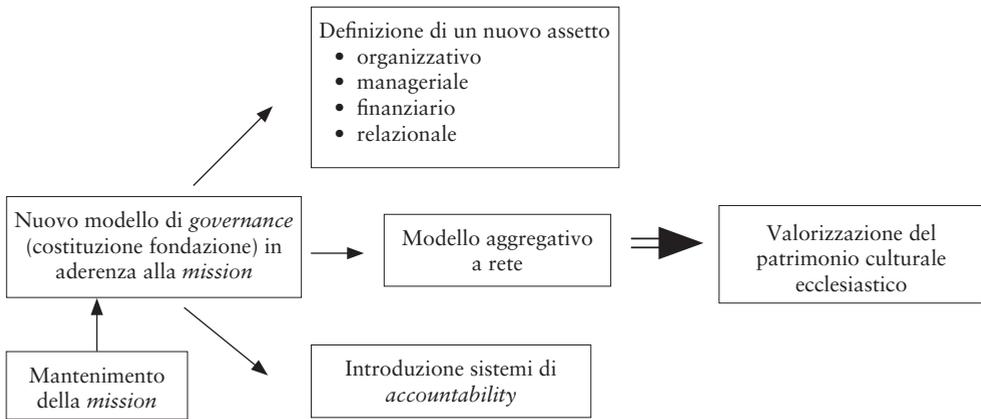


Fig. 3. Modello di percorso evolutivo nel governo e nella gestione del museo diocesano

In particolare, come di seguito commentato, sono quattro i principali nodi da sciogliere: la rivisitazione della *governance* del museo; la ridefinizione dell'assetto finanziario; l'introduzione di un'ottica pianificatoria; la partecipazione a reti museali.

In merito al primo aspetto la risposta a quale ambito di azione sia possibile all'interno del museo diocesano in termini di autonomia manageriale e di indirizzo politico, di diffusione di competenze e metodi di management¹²¹, viene dall'adozione di modelli organizzativi che si discostano da quelli tradizionali¹²². Ad oggi, nonostante la vastità dei portatori di interesse, gli *stakeholder* più rilevanti del museo sono di matrice ecclesiastica, e solo parte di questi interviene nel governo dell'istituzione, non trovando adeguato spazio per la mancanza (o l'insufficienza) di organismi e meccanismi di rappresentanza. Parimenti, la *governance* del museo pesarese non appare convenientemente inserita in quella più ampia sovra-istituzionale ed inter-istituzionale (*meta-governance*) a livello di territorio e reti di istituzioni (in particolare, reti museali intra ed inter-ecclesiastiche).

Tuttavia, un segnale importante è rappresentato dalla recente costituzione della fondazione diocesana (di religione e di culto civilmente riconosciuta) in cui confluiranno diverse attività della diocesi, tra le quali la gestione del museo, e con cui è stata riattivata una preesistente fondazione canonica (non autonoma, presso l'ente diocesi) che ha esaurito la propria *mission* originaria di gestione di proprietà immobiliari. Nel Consiglio di Amministrazione e alla Presidenza (nominati nel giugno 2011) sono presenti anche soggetti esterni al mondo ecclesiastico. Si tratta di una scelta importante, che avvia un percorso

¹²¹ Sull'innovazione della *governance* nei musei pubblici e sulla diffusione di logiche manageriali nella gestione dei musei si rimanda in particolare a Monti 2005; Montella 2004, 2006, 2008, 2009.

¹²² Sul tema si vedano Propersi, Grumo 2004, 2008.

di rimodellazione degli organismi e dei meccanismi per la *governance*, a partire dal cambiamento della struttura giuridica, nella direzione di una sussidiarietà orizzontale e verticale con le istituzioni pubbliche e private e con le altre istituzioni museali ecclesiastiche¹²³. Il nuovo modello gestionale e di governo è sollecitato dalla Lettera Circolare del 2001, che ha aperto un percorso di istituzionalizzazione dei musei della Chiesa cattolica prevedendo che possano essere dotati di personalità giuridica (nella forma di associazione e fondazione) e godere di autonomia funzionale e operativa, nel rispetto del vincolo della sufficienza dei mezzi per il raggiungimento dei fini¹²⁴.

Collegata all'adozione di un assetto istituzionale e di governo innovativo è la soluzione del problema della scarsità dei mezzi finanziari e della univocità delle fonti di finanziamento (costituite dal finanziamento da parte dell'ente titolare diocesi) che compromette la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-aziendale del museo diocesano. Stante la natura di azienda *non profit*, la "sottocapitalizzazione" va affrontata attraverso il potenziamento dell'attività di *fund raising* tesa a differenziare le fonti e a ricercare un giusto equilibrio tra finanziamenti privati e pubblici. Richiede altresì professionalità nell'attività di sensibilizzazione¹²⁵ degli *stakeholder*, specie di quelli privati (imprese, fondazioni, associazioni di categoria) verso cui indirizzare la ricerca di finanziamenti strutturali e la collaborazione in specifici progetti connessi al territorio, capaci di accrescere il grado di fiducia della comunità di riferimento. Parimenti, va rafforzato il rapporto con la Regione Marche, in virtù dell'interesse locale dei musei diocesani e di quelli ecclesiastici in genere. Infine, una via per generare risorse finanziarie è da ricercare nella definizione di prezzi/tariffe congrue e nell'autofinanziamento da attività collaterali e di supporto relative a servizi accessori, istituzionali e commerciali¹²⁶. A tale proposito è in cantiere la realizzazione di una piccola area per l'attivazione di servizi di vendita al pubblico, che non era possibile gestire con la precedente veste giuridica.

Rispetto al terzo fronte di intervento, occorre che gli organi di governo assumano un orientamento che si elevi dalla gestione "delle emergenze quotidiane" tipiche dell'ambiente diocesano e si proietti nel lungo termine, ordinando gli obiettivi strategici e quelli tattici ed operativi, attualmente spesso confusi. L'attività di pianificazione, allo stato attuale non formalizzata e supportata da adeguati strumenti manageriali, dovrebbe diventare il punto di riferimento gestionale e svilupparsi attraverso gli elementi costitutivi di evangelizzazione, valorizzazione, fruizione, conservazione, ponendo l'utente al

¹²³ Tedeschi 2001.

¹²⁴ La scelta della configurazione giuridica può orientarsi fra tre possibilità: costituzione di una nuova fondazione di religione e di culto civilmente riconosciuta; fondazione di religione e di culto civilmente riconosciuta già esistente; costituzione di una nuova fondazione canonica non autonoma presso l'ente diocesi. Per un approfondimento, Azzimonti 2004; Zan 2003b.

¹²⁵ Cfr. Grumo 2008, pp. 170-180.

¹²⁶ Cfr. Fedeli 2004, p. 100 e ss.

centro del modello gestionale e considerando i diversi soggetti interessati alle sue attività. Un obiettivo che dovrebbe entrare nella programmazione di breve termine è rappresentato dall'implementazione dell'analisi degli *stakeholder* e di iniziative di fidelizzazione, non ancora avviate in modo strutturato, ancorché ritenute importanti dall'ente proprietario per allargare la fascia utenza. Inoltre, il museo dovrebbe rafforzare le attività lungo tre fronti¹²⁷: potenziare l'attività di ricerca, convegnistica, seminariale, di documentazione; arricchire quella culturale e comunicarla attraverso specifiche attività divulgative; promuovere percorsi turistico-culturali sul territorio di riferimento in raccordo con altri soggetti e istituzioni ivi presenti. Infine, è sempre più avvertita l'esigenza di introdurre un adeguato sistema di *accountability* implementando, pur in assenza di un bilancio autonomo, strumenti di rilevazione, monitoraggio e rendicontazione che si focalizzino su indicatori critici per la comprensione, la comunicazione e la condivisione delle fonti del valore dell'attività del museo. Se la strada per giungere alla redazione di un bilancio di missione appare ancora lunga, un primo strumento potrebbe essere sviluppato a partire dalla relazione che il museo redige per la Regione, per individuare un *set* minimo di indicatori di *input* e di *output*, di efficacia sociale, di *outcome* e di qualità, di *program benefit*¹²⁸.

L'ultimo nodo può essere sciolto abbracciando il modello, sollecitato dalla CEI in quanto strategicamente significativo rispetto alle finalità di fruizione, evangelizzazione e di valorizzazione, che prevede la costituzione di una rete museale o la creazione di un sistema museale diocesano¹²⁹. Il coordinamento tra i musei ecclesiastici consente di raggiungere una massa critica sufficiente per evitare il ruolo di "soggetti minori" e per assumere la veste di realtà professionali al pari di altre organizzazioni del comparto. La rete o sistema consente di promuovere la fruibilità di patrimoni culturali "dispersi" e di fare della capillarità sul territorio un punto di forza, da realizzare su due livelli: reti intra-diocesane (*network* interni, tra museo diocesano e musei parrocchiali e tra museo diocesano ed altri enti del territorio che offrano servizi interni accessori e attività di supporto) e reti inter-diocesane (*network* esterni, tra musei diocesani della stessa diocesi e di diocesi attigue, per il coordinamento delle attività e delle iniziative a livello regionale e nazionale e l'esercizio in comune di attività commerciali a supporto dei rispettivi istituti museali). Entrambi i *network* possono essere informali e devono garantire un buon grado di coordinamento e di flessibilità.

Parimenti, il modello del museo integrato, in cui il museo diocesano può assumere un ruolo di coordinamento, media tra autonomia e cooperazione all'interno e all'esterno dell'ambito ecclesiastico e intende, da un lato,

¹²⁷ Cfr. Popolla, Tatta 2005.

¹²⁸ Sibilio Parri 2004b; Donato 2004b; Paoli 2006.

¹²⁹ Un'analisi di diverse esperienze concrete è fornita da Tatta, Biscottini, Nante, Popolla, Grumo, in Propersi, Grumo 2004, pp. 229-309.

preservarne la specificità, dall'altro, sfruttare le sinergie, le complementarità, le specializzazioni delle singole istituzioni anche mediante la collaborazione con altri soggetti *profit* e *non profit*, per evitare il rischio che i singoli musei diocesani si configurino come istituzioni isolate, prive della forza imprenditoriale e delle competenze manageriali per muoversi come aziende museo, finalizzate, non solo a conservare, quanto, soprattutto, a creare valore.

La partecipazione ad una rete museale inter-diocesana è un obiettivo prospettato dal museo pesarese, ma il progetto è ancora fermo ai primi contatti e alle dichiarazioni di intenti con i musei diocesani di Ancona, Ascoli Piceno, Jesi. Altri due progetti complementari, ancora non adeguatamente programmati, vanno infine menzionati. Il primo è rappresentato dalla istituzionalizzazione di un polo culturale comprendente il museo diocesano, la biblioteca e l'archivio diocesano e altri "nodi" (la Chiesa del nome di Dio, che contiene opere pittoriche di rilievo, e i mosaici della Cattedrale), tutti concentrati nel raggio di poche decine di metri e facenti capo a strutture della diocesi. Allo stato attuale il polo di fatto esiste, ma non è "visibile" né percepito come tale dall'utenza, poiché la biblioteca e l'archivio sono fruibili gratuitamente in orari differenziati e i mosaici sono fruibili liberamente all'interno della Cattedrale. Il secondo è relativo alla creazione di una rete museale intra-diocesana mista con il locale museo civico, con cui già sono state avviate intese per la realizzazione di percorsi di visita integrati e di un sistema di bigliettazione unificata, attualmente ferme per la difficoltà ad estendere l'orario di apertura settimanale, oltre che a conciliare le finalità e i "linguaggi" delle due diverse istituzioni.

In definitiva, le tappe tratteggiate evidenziano un cambiamento di prospettiva e postulano un nuovo forte impegno, non dissimile da quello profuso nella fase di inventariazione e catalogazione del patrimonio, impegno che trae sostegno dalla stessa *mission* del museo diocesano e, più in generale, della Chiesa, e dalla tradizione cristiana i cui tratti tipici, da sempre, pongono al centro le relazioni, la solidarietà, la capacità di aggregare e di condividere¹³⁰.

8. Conclusioni

L'ambito dei beni culturali ecclesiastici non rappresenta un campo di indagine esclusivo per le discipline ecclesiastiche e canonistiche, bensì un terreno di interesse per le scienze economico-aziendali e manageriali, sollecitato dalla rilevanza quantitativa e qualitativa del patrimonio culturale ecclesiastico e dal bisogno di principi di corretto governo e gestione per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dei musei ecclesiastici in condizioni di autonomia, non sempre garantita dalle attuali condizioni gestionali.

¹³⁰ Baldarelli 2006.

Si tratta di realtà complesse, che devono fronteggiare problemi vecchi e scenari innovativi: ottimizzare il valore patrimoniale; valorizzare il patrimonio artistico e culturale attraverso cui stimolare la cultura religiosa e sistemi di beneficio sociale nelle aree interessate; promuovere il ruolo della Chiesa nella civiltà moderna.

Il raggiungimento di tali obiettivi presuppone precise sfide gestionali sintetizzabili in professionalità, imprenditorialità, creatività¹³¹. Sono questi gli ingredienti necessari per realizzare condizioni di maggiore separazione tra proprietà e gestione e incrementare il livello di efficienza e di efficacia di servizi museali orientati alle esigenze dei fruitori (ad esempio, proposte di turismo religioso-culturale, inserimento dei musei diocesani nel contesto di distretti turistici o di distretti museali¹³²); costituire o partecipare a reti che possano interagire con il settore pubblico, privato e la comunità, per condividere con il territorio¹³³ e altri musei esperienze e risorse attraverso *partnership* capaci di coinvolgere il tessuto locale nella vita del museo diocesano; acquisire capacità di attrarre finanziamenti, per sviluppare l'indipendenza economica necessaria alla crescita; accrescere le capacità di pianificazione, programmazione e controllo delle attività e dei costi.

In tale contesto e rispetto a queste sfide, che richiedono soluzioni da adottare in ottica contingente, cioè rispettose della *mission*, i musei diocesani si connotano per un'identità "speciale", che li rende entità ancora più complesse, sintetizzabile in cinque note caratteristiche¹³⁴: essere un museo ecclesiologico, strumento vivo di presenza pastorale nel servizio di promozione della società; essere storico, teologico, liturgico; avere finalità pastorali. Mantenere questa identità significa allora trovare soluzioni adeguate alle diverse fasi di vita del museo diocesano, dalla costituzione, alla realizzazione e alla gestione ordinaria, allo sviluppo, che esprimano un giusto equilibrio tra imprenditorialità e managerialità.

Il caso del Museo Diocesano di Pesaro conferma le difficoltà di queste "piccole" istituzioni, così come consente di scoprire le opportunità legate al momento di "rivoluzione" innescata dall'adozione di un modello istituzionale e di *governance*, che conduce a una nuova definizione dell'equilibrio tra *mission-governance-accountability* e apre la strada ad un diverso modello di gestione, considerato la giusta chiave di volta per svolgere con rinnovato slancio le funzioni istituzionali, sviluppare nuove connessioni e rafforzare i legami con gli *stakeholder*.

Ci appare questa la direzione necessaria perché il museo diocesano sia "luogo" dinamico, parte viva del cammino di fede e di civiltà di ogni comunità, capace di evitare la trappola della sclerotizzazione e per sottolineare come,

¹³¹ Grumo, Propersi 2008.

¹³² Sibilio Parri 2004d.

¹³³ Dell'Orso 2009.

¹³⁴ Amato 1986.

nonostante le specificità, le esperienze di valorizzazione del patrimonio culturale portate avanti dalle diocesi e dagli organi ecclesiastici, sebbene per tradizione meno rumorose” ed eclatanti di altre istituzioni culturali pubbliche e private, e spesso considerate minori, non siano estranee a comportamenti manageriali e imprenditoriali, e possano nel complesso essere lette in chiave positiva.

Riferimenti bibliografici / References

- Ainis 1991 = Michele Ainis. «*Che cosa*» *promuovere: il concetto di cultura*. In: Id. *Cultura e politica. Il modello costituzionale*. Padova: Cedam, 1991, pp. 33-107.
- Amato 1986 = Pietro Amato. *Tesori d'arte dei musei diocesani*, Torino: Allemandi, 1986.
- AMEI 1999 = Associazione dei Musei Ecclesiastici Italiani. *Statuto*. Roma: AMEI, 1999.
- Arcidiocesi di Pesaro 2010 = Arcidiocesi di Pesaro. *Annuario*. Pesaro, 2010.
- Astorri 2007 = Romeo Astorri. *La tutela nelle leggi canoniche*. In: Madonna 2007, pp. 93-116.
- Bagdadli 1997 = Silvia Bagdadli. *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. Milano: Etas, 1997.
- Bagdadli et al. 2001 = Silvia Bagdadli, Ettore Albertoni, Pietro Petraroia, Ninfa Cannada Bartoli. *Le reti di musei: l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Milano: Egea, 2001.
- Baldarelli 2006 = Maria Gabriella Baldarelli. *An Italian Note on Social Responsibility, Catholic Social Teaching and the Economy of Communion*. «*Social and Environmental Accounting Journal*», (2006), April, pp. 7-12.
- Baldin 2002 = Luca Baldin (a cura di). *Progettare il museo*. Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Padova, 24-25 settembre 2001. Treviso: Edizioni Canova, 2002.
- Bedeschi 2001 = Paolo Bedeschi. *Sussidiarietà e una nuova proposta di autonomia finanziaria*. In: Paolucci 2001, pp. 91-93.
- Bianchi, Donato 2004 = Patrizio Bianchi, Fabio Donato (a cura di). *Il management dei teatri lirici. Ricerca di equilibri e sistemi di misurazione*. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Binaghi Olivari 2001 = Maria Teresa Binaghi Olivari (a cura di). *Come conservare un patrimonio. Gli oggetti antichi nelle chiese*. Milano: Electa, 2001.
- Bollo 2008 = Alessandro Bollo (a cura di). *I pubblici dei musei. Conoscenze e politiche*. Milano: Franco Angeli, 2008.
- Boniface 1995 = Boniface Priscilla. *Managing Quality Cultural Tourism*. London: Routledge, 1995.
- Borgonovi 1996 = Elio Borgonovi. *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea, 1996.

- Borgonovi 2000 = Elio Borgonovi. *Le aziende non profit e la trasformazione di "valori" individuali in "valore" economico e sociale: elementi di teoria aziendale*. In: *Le aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, a cura di Antonello Zangrandi. Milano: Egea, 2000, pp. 29-57.
- Borgonovi 2004 = Elio Borgonovi. *Ripensare le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea, 2004.
- Brivio 1998 = Ernesto Brivio. *Tipologia e ruolo dei musei ecclesiastici in Italia*. In: Paolucci 1998, pp. 139-149.
- Buratti 2008 = Nicoletta Buratti. *Nuove tecnologie e percorsi di innovazione in ambito museale*. «Economia e diritto del terziario», (2008), n. 2, pp. 345-376.
- Caliandro, Sacco 2011 = Christian Caliandro, Pier Luigi Sacco. *Italia Reloaded. Ripartire con la cultura*. Bologna: Il Mulino, 2011.
- Canziani 1998 = Arnaldo Canziani. *La ricerca nelle scienze sociali: note metodologiche e pre-metodologiche*. Quaderni. Brescia: Università degli Studi di Brescia, 1998.
- Carmona, Ezzamel 2006 = Salvador Carmona, Mahmoud Ezzamel. *Accounting and Religion: a Historical Perspective*. «Accounting History», 11 (2006), n. 2, pp. 117-127.
- Carta 2004 = Maurizio Carta. *Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale*. «Economia della cultura», XIV (2004), n. 1, pp. 39-56.
- Catturi 1994 = Giuseppe Catturi. *Cultura antropologica e cultura aziendale: correlazioni ed interdipendenze*. In: *Etica ed obiettivi d'impresa*, a cura di Angelo Riccaboni. Padova: Cedam, 1994, pp. 7-34.
- Chastel 1980 = André Chastel. *L'Italia, museo dei musei*. In: *Capire l'Italia: I musei*. Milano: T.C.I., 1980, pp. 11-14.
- Cerquetti 2008 = Mara Cerquetti. *Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore*. In: *La qualità nel museo*, a cura di Patrizia Dragoni. Macerata: eum, 2008, pp. 143-180.
- Cerquetti 2010 = Mara Cerquetti. *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*. «Il Capitale Culturale», (2010), n. 1, pp. 23-46.
- Chenis 1998 = Carlo Chenis. *I musei ecclesiastici. Uno strumento di promozione culturale ed ecclesiale*. In: Paolucci 1998, pp. 15-37.
- Chizzoniti 1999 = Antonio G. Chizzoniti. *Gli itinerari turistico-religiosi giubilari tra turismo e cultura*. «Aedon», (1999), n. 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/1991/1/achizz.htm>>.
- Chizzoniti 2004 = Antonio G. Chizzoniti. *Il nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio: prime considerazioni di interesse ecclesiastico*. «Quaderni di diritto e politica ecclesiastica», (2004), n. 2, pp. 403-405.
- Chizzoniti 2007 = Antonio G. Chizzoniti. *I musei ecclesiastici*. In: Madonna 2007, pp. 151-168.
- Cinti 2007 = Tommaso Cinti. *Musei e territorio. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*. Roma: Carocci, 2007.

- Clementi *et al.* 1999 = Patrizia Clementi, G. Mario Colombo, Carlo Redaelli. *Gli enti religiosi*. Milano: Il Sole 24 Ore, 1999.
- Colbert 2000 = François Colbert. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: Etas, 2000.
- Colombo, Santi 1990 = Gianni Colombo, Giancarlo Santi. *I beni culturali ecclesiastici in Italia*. «Aggiornamenti Sociali», 41(1990), n. 9-10, pp. 647-662.
- Corti 2003 = Laura Corti. *I beni culturali e la loro catalogazione*. Milano: Bruno Mondadori, 2003.
- De Felice, Donato 2007 = Giuliano De Felice, Fabio Donato. *Dalla misurazione del capitale intangibile alla realizzazione del piano di gestione di un sito Unesco: il caso dell'Opera primaziale pisana*. In: Sibilio Parri 2007, pp. 313-339.
- Del Baldo 2006a = Mara Del Baldo. *La gestione manageriale del patrimonio artistico e culturale della Chiesa. L'esperienza dei musei diocesani nelle Marche*. «Quaderni di Economia Aziendale», (2006), n. 12. Urbino: Ed. QuattroVenti Srl.
- Del Baldo 2006b = Mara Del Baldo. *Managing the Value of Ecclesiastical Heritage. The Experience of some Italian Dioceses*. «Economia Aziendale 2000, On Line Review», <<http://www.ea2000.it>>, (2006), n. 1, pp. 45-68.
- Dell'Orso 2009 = Silvia Dell'Orso. *Musei e territorio. Una scommessa italiana*. Milano: Mondadori Electa, 2009.
- DiMaggio 1986 = Paul J. DiMaggio. *Can Culture Survive the Marketplace?* In: *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraints*, edited by Paul J. DiMaggio. New York: Oxford University Press, 1986, pp. 65-92.
- Di Pietra, Landi 2007 = Roberto Di Pietra, Fiorenzo Landi (a cura di). *Clero, economia e contabilità in Europa. Tra Medioevo ed età contemporanea*. Roma: Carocci, 2007.
- Donato 2004a = Fabio Donato. *La rete di relazioni nei servizi museali: il caso di Ferrara*. In: Sibilio Parri 2004, pp. 285-296.
- Donato 2004b = Fabio Donato. *La misurazione delle performance: ricerca dell'equilibrio economico e gestione del cambiamento*. In: Bianchi, Donato 2004, pp. 181-262.
- Donato 2006 = Fabio Donato. *La riapertura di un teatro comunale in una prospettiva economico-aziendale: forme di gestione e sostenibilità economica*. «Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio». Ferrara: Università di Ferrara, (2006), n. 14.
- Donato 2007 = Fabio Donato. *Comunicazione, partecipazione ed economicità nelle istituzioni culturali delle città d'arte*. In: *Comunicare le città d'arte*, a cura di Corecom. Milano: Franco Angeli, 2007, pp. 41-53.
- Donato, Badia 2008 = Fabio Donato, Francesco Badia. *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio. Una prospettiva economico-aziendale*. Firenze: Olschki, 2008.
- Dubini, De Carlo 2004 = Paola Dubini, Manuela De Carlo. *Economia e gestione delle aziende culturali*. Milano: Egea, 2^a ed., 2004.

- Eisenhardt 1989 = Kathleen M. Eisenhardt. *Building Theories from Case Study Research*. «Academy of Management Review», 14 (1989), n. 4, pp. 532-550.
- Falk, Dierking 1992 = John H. Falk, Lynn D. Dierking. *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesbach Books, 1992.
- Fallani 1982 = Giovanni Fallani. *Immagine del Museo Diocesano*. Atti del convegno nazionale di Arte Sacra. Roma, 27-29 aprile 1981. Messina: Molfetta, 1982.
- Fedeli 2004 = Alberto Fedeli. *I servizi accessori del museo diocesano: servizi "istituzionali" e servizi "commerciali"*. In: Propersi, Grumo 2004, pp. 100-108.
- Feliciani 1995 = Giorgio Feliciani (a cura di). *Beni culturali di interesse religioso. Legislazione dello Stato e interesse confessionale*. Bologna: Il Mulino, 1995.
- Feliciani 1998 = Giorgio Feliciani. *Autorità ecclesiastiche competenti in materia di beni culturali di interesse religioso*. «Aedon» (1998), n. 1, pp. 1-7.
- Ferraris Franceschi 1978 = Rosella Ferraris Franceschi. *L'indagine metodologica in economia aziendale*. Milano: Giuffrè, 1978.
- Fiorentini 1998 = Giorgio Fiorentini. *La Chiesa come azienda non profit*. Milano: Egea, 1998.
- Foà 2001 = Sergio Foà. *La gestione dei beni culturali*. Torino: Giappichelli, 2001.
- Fumagalli Carulli, Chizzoniti 2008 = Ombretta Fumagalli Carulli, Antonio G. Chizzoniti (a cura di). *I musei ecclesiastici: organizzazione, gestione, marketing*. Milano: Vita e Pensiero, 2008.
- Garlandini 2005 = Alberto Garlandini. *La carta delle professionalità museali; La mappa delle principali professionalità*. «ICOM, La rivista dei musei», (2005), marzo.
- Garlandini 2008 = Alberto Garlandini. *Gli scenari dell'innovazione museale e i musei ecclesiastici*. In: Fumagalli Carulli, Chizzoniti 2008, pp. 97-146.
- Giacomini Miari, Mariani 2001 = Erminia Giacomini Miari, Paola Mariani. *I musei religiosi in Italia*. Roma: R. Viola Ed., 2001.
- Giacomini Miari, Mariani 2005 = Erminia Giacomini Miari, Paola Mariani. *Musei religiosi in Italia*. Milano: Touring Club Italiano Editore, 2005.
- Giannessi 1954 = Egidio Giannessi. *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*. Pisa: Corsi, 1954.
- Giannessi 1992 = Egidio Giannessi. *Considerazioni introduttive sul metodo storico*. Milano: Giuffrè, 1992.
- Goffi 2010 = Gianluca Goffi. *Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese. Il caso di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola*. Milano: Franco Angeli, 2010.
- Grefe 2003 = Xavier Grefe. *La gestione del patrimonio culturale*. Milano: Franco Angeli, 2003.
- Grumo 2004 = Marco Grumo. *La contabilità e il bilancio dei musei ecclesiastici*. In: Propersi, Grumo 2004, pp. 323-345.

- Hardy, Ballis 2005 = Les Hardy, Harry Ballis. *Does One Size Fit All? The Sacred and Secular Divide Revisited with Insights from Niebuhr's Typology of Social Action*. «Accounting, Auditing & Accountability Journal», 18 (2005), n. 2, pp. 238-254.
- ICOM 1986 = International Council of Museums. *Code de déontologie professionnelle*. Parigi: International Council of Museums, Conseil International des Musées, 1986.
- Jallà 2003 = Daniele Lupo Jallà. *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino: Utet, 2003.
- Jallà 2004 = Daniele Lupo Jallà. *La legislazione regionale*. In: *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, a cura di Carla Bodo, Celestino Spada. Bologna: Il Mulino, 2004.
- Jallà 2006 = Daniele Lupo Jallà. *La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio*. «BIC Notes», 2 (2006), n. 5, marzo.
- Kotler, Kotler 2004 = Neil Kotler, Philip Kotler. *Marketing dei musei*. Torino: Einaudi, 2004.
- La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale 1998 = *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*. Atti del convegno AIDEA. Siena, ottobre 1998. Bologna: Clueb, 1998.
- Laughlin 1988 = Richard C. Laughlin. *Accounting in its Social Context: an Analysis of the Accounting Systems in the Church of England*. «Accounting, Auditing & Accountability Journal», 1 (1988), n. 2, pp. 19-42.
- Laughlin 1990 = Richard C. Laughlin. *A Model of Financial Accountability for the Church of England*. «Financial Accountability and Management», 6 (1990), n. 2, pp. 95-114.
- Lazzaretti 2005 = Lazzaretti Luciana. *Note sul modello di distrettualizzazione culturale dei luoghi ad alta densità culturale*. «Sviluppo locale», XI, (2/2004-2005), n. 26, pp. 73-89.
- Lightbody 2000 = Margaret Lightbody. *Storing and Shielding: Financial Management in a Church Organization*. «Accounting, Auditing & Accountability Journal», 13 (2000), n. 2, pp. 156-174.
- Madonna 2007 = Michele Madonna (a cura di). *Patrimonio culturale di interesse religioso in Italia. La tutela dopo l'Intesa del 26 gennaio 2005*. Venezia: Marcianum Press, 2007.
- Manfredi, Zangrandi 2000 = Francesco Manfredi, Antonello Zangrandi (a cura di). *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità. Riflessioni ed esperienze innovative*. Milano: Egea, 2000.
- Matacena 1999 = Antonio Matacena (a cura di). *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*. Milano: Egea, 1999.
- Matacena 2007 = Antonio Matacena. *Mission, accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*. In: Sibilio Parri 2007, pp. 19-33.
- Margiotta Broglio 2004 = Francesco Margiotta Broglio. *Art. 9 Beni culturali di*

- interesse religioso*. In: *Il Codice dei beni culturale e del paesaggio*, a cura di Marco Cammelli. Bologna: Il Mulino, 2004, pp. 96-106.
- Matacena 2008 = Antonio Matacena. *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*. Rimini: Diapason, 2008.
- Mirabelli 1983 = Cesare Mirabelli. *I musei diocesani di arte sacra*. In: *Beni culturali e interessi religiosi*. Atti del convegno di studi, Napoli, 26-28 novembre, Novene, 1983, p. 201.
- Montanini 2002 = Lucia Montanini. *Etica e governo negli istituti religiosi. I caratteri di aziendaliità*. Ancona: Clua, 2002.
- Montella 1995 = Massimo Montella. *Il Sistema Museale Regionale dell'Umbria*. Milano: Electa/Editori Umbri Associati, 1995.
- Montella 2003a = Massimo Montella. *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*. Milano: Mondadori Electa, 2003.
- Montella 2003b = Massimo Montella. *Marche Museo diffuso*. Perugia: Crace, 2003.
- Montella 2003c = Massimo Montella. *Organizzazione e sviluppo di reti museali*. Perugia: Crace, Perugia, 2003.
- Montella 2004 = Massimo Montella. *L'efficienza del museo*. In: *Il museo tra fruizione culturale ed economia della gestione*, a cura di Angelo Varni. Bologna: Bonomia University Press, 2004, pp. 53-64.
- Montella 2006 = Massimo Montella. *Approccio manageriale ai musei italiani*. In: *Il museo fra cultura e management. La gestione del museo nell'ottica dell'utente*, a cura di Renato Fiocca, Loretta Battaglia, Maria Rita Santagostino. Milano: McGraw-Hill, 2006, pp. 51-70.
- Montella 2009 = Massimo Montella. *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa, 2009.
- Montella 2010 = Massimo Montella. *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico*. «Il Capitale Culturale», (2010), n. 1, pp. 11-22.
- Montella, Dragoni 2010 = Massimo Montella, Patrizia Dragoni. *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*. Bologna/Macerata: Clueb/eum, 2010.
- Montevecchi, Vasco Rocca 1989 = Benedetta Montevecchi, Sandra Vasco Rocca (a cura di). Ministero per i beni culturali e ambientali – ICCD. *Metodologie di catalogazione. Suppellettile ecclesiastica*. Firenze: Centro Di, 1989.
- Monti 2005 = Alessandro Monti. *Regolamentazione ed innovazione nella governance dei musei pubblici. Il caso dei musei comunali di Roma*. «Economia e diritto del terziario», (2005), n. 3, pp. 837-883.
- Morello 1998 = Giovanni Morello. *Prefazione*. In: *I musei ecclesiastici in Italia*, a cura di Claudio Paolucci. Genova: AMEI, 1998, pp. 12-13.
- Morello 2001 = Giovanni Morello. *Perché il museo?* In: *I musei ecclesiastici in Italia. Dall'idea alla gestione*, a cura di Claudio Paolucci. Genova: AMEI, 2001, pp. 25-31.

- Normann, Ramirez 1995 = Richard Normann, Rafael Ramirez. *Le strategie interattive d'impresa*. Milano: Etas, 1995.
- Nussbaum 2011 = Martha C. Nussbaum. *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*. Bologna: Il Mulino, 2011.
- Panzeri 2004 = Matteo Panzeri (a cura di). *Manuale per la compilazione delle schede inventariali "OA". Ver. 3.0.1, Ver 4.3 SICEI*, aggiornato al luglio 2004. Roma: CEI, 2004.
- Paoli 2006 = Paolo Paoli. *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*. Milano: Franco Angeli, 2006.
- Paolocci 1998 = Claudio Paolocci (a cura di). *I musei ecclesiastici in Italia. Dalle opere del Duomo, ai musei diocesani, alle raccolte*. Atti del primo convegno nazionale AMEI, Genova, 14-15 novembre 1997. Genova: AMEI, 1998.
- Paolocci 2001 = Claudio Paolocci (a cura di). *I musei ecclesiastici in Italia. Dall'idea alla gestione*. Atti del secondo convegno nazionale AMEI, Portonovo di Ancona, 21-23 ottobre 1999. Genova: AMEI, 2001.
- Paolucci 1973 = Antonio Paolucci. *Il convegno d'arte sacra di Pisa e il problema dei musei diocesani*. «Bollettino d'Arte» (1973), n. 5, pp. 59-61.
- Pastori 2007 = Giorgio Pastori. *La tutela nelle leggi civili*. In: Madonna 2007, pp. 81-92.
- Pine, Gilmore 2000 = Joseph B. Pine, James H. Gilmore. *L'economia delle esperienze*. Milano: Etas, 2000.
- Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa 2001 = Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa. *Lettera Circolare: La funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano, 15 agosto 2001. Roma: IGER, 2001.
- Popolla, Tatta 2005 = Gianluca Popolla, Carlo Tatta. *Ammirare & Comunicare, L'esperienza estetica e i contenuti dell'arte religiosa nei musei*. Atti del V convegno nazionale AMEI, Susa-Bardonecchia, 12-15 ottobre. Genova: AMEI, 2005.
- Primerano 1989 = Domenica Primerano. *I musei diocesani: una realtà da conoscere e da valorizzare*. «L'Ippogrifo», (1989), n. 3, pp. 347-355.
- Propersi, Grumo = 2004. Adriano Propersi, Marco Grumo (a cura di). *Le problematiche gestionali dei musei ecclesiastici*. Milano: Pubblicazioni I.S.U. Università Cattolica, 2004.
- Propersi, Grumo 2008 = Adriano Propersi, Marco Grumo Marco. *Verso nuovi modelli organizzativi per i musei ecclesiastici italiani*. In: Fumagalli Carulli, Chizzoniti 2008, pp. 147-221.
- Quattrone 2004 = Paolo Quattrone. *Accounting for God: Accounting and Accountability Practices in the Society of Jesus (Italy, XVI–XVII Centuries)*. «Accounting, Organizations and Society», 29 (2004), n. 7, pp. 647-683.
- Righettini 2006 = Maria Stella Righettini (a cura di). *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche. Strategie, risorse e vincoli nelle politiche di*

- settore*. Regione Marche – Osservatorio Regionale per i beni e le Attività Culturali, 2006.
- Roccella 1998 = Alberto Roccella. *Legislazione civile ed ecclesiastica in materia di musei*. «Aedon», (1998), n. 2, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/1998/2/rocc.htm>>.
- Roccella 2007 = Alberto Roccella. *Le intese regionali Profili pubblicistici. Il ruolo delle Regioni per i beni culturali e i rapporti con le autorità ecclesiastiche*. In: Madonna 2007, pp. 117-135.
- Rocchi 2004 = Fulvia Rocchi. *Missione e scelte strategiche*. In: Sibilio Parri 2004, pp. 23-34.
- Rocchi 2007 = Fulvia Rocchi. *Vision e Mission nella strategia del museo*. In: Sibilio Parri 2007, pp. 35-52.
- Rocchi 2009 = Fulvia Rocchi. *Cultura e azienda*. In: *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di Maurizio Rispoli, Giorgio Brunetti. Bologna: Il Mulino, 2009, pp. 127-143.
- Rusconi 2006 = Gianfranco Rusconi. *Stakeholders and Documents of the Direct Accountability of Companies*. In: *The Corporate Social Responsibility, Scientific Development and Implementation*, a cura di Pasquale Arena. Roma: Aracne, 2006, pp. 235-255.
- Sacco, Pedrini 2003 = Pier Luigi Sacco, Sabrina Pedrini. *Il distretto culturale: mito o opportunità?* «Il Risparmio», 51 (2003), n. 3, pp. 101-155.
- Santagata 2005 = Walter Santagata. *I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti*. «Economia della cultura», XV (2005), n. 2, pp. 141-152.
- Santagata 2007 = Walter Santagata. *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*. Bologna: Il Mulino, 2007.
- Santi 1981 = Giancarlo Santi. *Diocesi, aree culturali, musei locali*. «Città e Società», (1981), n. 2, pp. 56-69.
- Santi 1995 = Giancarlo Santi. *I musei ecclesiastici in Italia*. In: *I musei italiani verso l'Europa*. Atti del convegno internazionale, Milano, 19-20 novembre 1993. Fiesole: ICOM, 1995.
- Santi 1998 = Giancarlo Santi. *I musei diocesani*. In: *I musei ecclesiastici in Italia. Dalle opere del Duomo, ai musei diocesani, alle raccolte*, a cura di Claudio Paolucci. AMEI: Genova, 1998, pp. 51-69.
- Santi, Villani 1979 = Giancarlo Santi, Andrea Villani. *I musei e le raccolte di beni culturali religiosi*. Milano: NED, 1979.
- Santi, Giacomini Miari, Mariani 1997 = Giancarlo Santi, Erminia Giacomini Miari, Paola Mariani (redd.). *I musei religiosi in Italia. Repertorio dei musei e delle raccolte di proprietà ecclesiastica e dei musei e delle raccolte di interesse religioso di proprietà non ecclesiastica*. Milano: S.I.E., 1997.
- Santomiero 2005 = Chiara Santomiero. *Quando storia ed arte non sono messe da parte*. «Sovvenire», 4(2005), n. 3.
- Severini 2000 = Giuseppe Severini. *La nozione di bene culturale e le tipologie*

- i beni culturali*. In: *Il testo unico sui beni culturali e ambientali (D. Lgs 29 ottobre 1999 n. 490). Analisi sistematica e lezioni*, a cura di Giuseppe Caia. Milano: Giuffrè, 2000, pp. 1-19.
- Sibilio Parri 2004a = Barbara Silicio Parri (a cura di). *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Sibilio Parri 2004b = Barbara Sibilio Parri. *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Sibilio Parri 2004c = Barbara Sibilio Parri. *Quale bilancio per un museo?* In: *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Sibilio Parri 2004d = Barbara Sibilio Parri. *Creare e valorizzare i distretti museali*. Milano: Franco Angeli, Milano, 2004.
- Sibilio Parri 2004e = Barbara Sibilio Parri (a cura di). *Definire la missione e le strategie del Museo*. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Sibilio Parri 2007 = Barbara Sibilio Parri (a cura di). *Responsabilità e performance nei musei*. Milano: Franco Angeli, 2007.
- Sibilio Parri, Tomea Gavazzoli 2004 = Barbara Sibilio Parri, Maria Laura Tomea Gavazzoli. *Measuring Museums Social Merits: the Case of Museo di Storia Naturale of Novara*. Paper presentato al 2nd workshop EIASM *Managing Cultural Organizations*, Bologna, 13-14 dicembre, 2004.
- Solima 1998 = Ludovico Solima. *La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*. Padova: Cedam, 1998.
- Solima 2004 = Ludovico Solima. *L'impresa culturale*. Roma: Carocci, 2004.
- Sozzi 2005 = Vittorio Sozzi. *Il contributo dei musei ecclesiastici al progetto culturale della Chiesa italiana*. In: Popolla, Tatta 2005, pp. 27-30.
- Tami, Orlandini 2004 = Alessandra Tami, Paola Orlandini. *Novara e i suoi musei: presentazione di un caso*. In: Sibilio Parri 2004, pp. 361-384.
- Tatta 1998 = Carlo Tatta. *I Musei delle Opere del Duomo*. In: Paolocci 1998, pp. 71-76.
- Tellis 1997 = Winston Tellis. *Application of a Case Study Methodology*. «The Qualitative Report», 3 (1997), n. 3, <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>>.
- Tomea Gavazzoli 2004 = Maria Laura Tomea Gavazzoli. *La singolarità e l'omologazione. Valutare l'efficacia di un museo*. In: Sibilio Parri 2004, pp. 103-117.
- Trimarchi 1993 = Michele Trimarchi. *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*. Milano: Franco Angeli, 1993.
- Trimarchi 1997 = Michele Trimarchi. *Privatizzare la cultura in Italia: obiettivi, vincoli ed effetti*. «Economia della Cultura», (1997), n. 3, pp. 197-206.
- Trupiano 2005 = Gaetana Trupiano (a cura di). *La valorizzazione dei beni culturali. Aspetti economici, giuridici e sociologici*. Milano: Franco Angeli, 2005.
- Valentino 2006 = Pietro Antonio Valentino. *Le trame del territorio. Politiche*

- di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*. Milano: Sperling & Kupfer, 2003.
- Van Mensch 2005 = Peter Van Mensch. *A wide variety of skills*. «ICOM, La rivista dei musei», (2005), marzo, 2005.
- Vasco Rocca 2002 = Sandra Vasco Rocca. *Beni culturali e catalogazione. Principi teorici e percorsi di analisi*. Roma: Gangemi, 2002.
- Vismara Missiroli 1993 = Maria Vismara Missiroli (a cura di). *Codice dei beni culturali di interesse religioso. Normativa canonica*. Milano: Giuffrè, 1993.
- Wynne 1992 = Derek Wynne (a cura di). *The Culture Industry*. Aldershot: Aveburym, 1992.
- Yin 1989 = Robert K. Yin. *Case Study Research: Design and Methods* (rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage Publishing, 1989.
- Zan 1999a = Luca Zan. *Il comparto museale italiano. Aspetti economico-aziendali*. Milano: Etas, 1999.
- Zan 1999b = Luca Zan (a cura di). *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*. Milano: Etas, 1999.
- Zan 2003a = Luca Zan. *Economia dei musei e retorica del management*. Milano: Mondadori Electa, 2003.
- Zan 2003b = Luca Zan. *La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale*. «Aedon» (2003), n. 2.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Elio Borgonovi, Monica Calcagno, Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Mara Del Baldo, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Mara Mazzoni, Anna Merlo, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Massimo Montella, Monica Peroni, Fulvia Rocchi, Franco Russoli, Silvia Scarpacci, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

