



2025

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

eum

Rivista fondata da Massimo Montella



Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

n. 32, 2025

ISSN 2039-2362 (online)

© 2010 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttori / Editors in chief Patrizia Dragoni, Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors Nadia Barrella, Fulvio Cervini, Alexander Debono, Stefano Della Torre, Giovan Battista Fianza, Pierpaolo Forte, Borja Franco Llopis, Angelo Miglietta, Christian Ost, Tonino Pen-carelli, Giuliano Volpe

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator Maria Teresa Gigliozzi

Coordinatore tecnico / Managing coordinator Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico / Scientific Committee Sergio Barile, Simone Betti, Ivana Bruno, Riccardo Lattuada, Anne Lepoittevin, Federico Marazzi, Iaria Miarelli Mariani, Raffaella Morselli, Haude Morvan, Federica Muzzarelli, Paola Paniccia, Giuseppe Piperata, Pio Francesco Pistilli, Massimiliano Rossi, Marialuisa Saviano, Valentina Sessa, Ludovico Solima, Andrea Torre

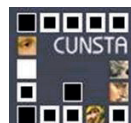
Editors Alice Devecchi, Concetta Ferrara, Costanza Geddes da Filicaia, Alessio Ionna, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Alessandro Serrani, Carmen Vitale, Marta Vitullo

Web <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: icc@unimc.it

Editore / Publisher eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel. (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, info.ceum@unimc.it

Layout editor studio editoriale Oltrepagina

Progetto grafico / Graphics +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SIMED
Rivista indicizzata WOS
Rivista indicizzata SCOPUS
Rivista indicizzata DOAJ
Inclusa in ERIH-PLUS

Musei a prova di CSR: analisi dei modelli di approccio al bilancio sociale, ricadute operative e impatto per gli istituti culturali nazionali

Nicola Urbino*

Abstract

La definizione delle politiche di CSR è uno dei temi centrali nel dibattito sulla museologia contemporanea poiché sempre più centrale è il ruolo che i musei possono giocare oggi nello sviluppo di strategie d'impatto sociale, culturale e ambientale. Una visione d'insieme, in questo senso, può essere garantita dalla pubblicazione del principale strumento di verifica di impatto e rendicontazione (non finanziaria) disponibile in ambito CSR: il bilancio sociale. Il contributo, partendo da una valutazione teorico-normativa internazionale e nazionale, si sofferma sulla rilevanza operativa della dotazione di reportistica sociale strutturata per i musei italiani, analizzando, tramite griglie di valutazione parzialmente fornite dal legislatore, la qualità del bilancio sociale pubblicato, i punti di forza e di debolezza così da far emergere una panoramica completa sul fenomeno della responsabilità sociale in ambito nazionale.

The definition of corporate social responsibility policies is a central topic in contemporary museology, as the role of museums in developing social, cultural, and environmental impact strategies has become increasingly prominent. An overarching perspective in this

* Dottorando in Tecnologie per Ambienti di Vita Resilienti, Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli, Dipartimento di Architettura e Disegno Industriale, via San Lorenzo, Abazia di San Lorenzo, 81031 Aversa (CE), e-mail: nicola.urbino@unicampania.it.

domain can be provided by the publication of the primary tool for impact verification and reporting in the CSR field: the Social Report. This paper, based on an international and national theoretical and regulatory assessment, focuses on the operational significance of structured social reporting for Italian museums. It analyzes, through evaluation grids partially provided by the Legislator, the quality of the published Social Reports, examining both the strengths and weaknesses, in order to offer a comprehensive overview of the phenomenon of social responsibility in the national context.

1. *Profili teorici: le politiche di CSR in ambito internazionale e nazionale*

Il ruolo della *Corporate Social Responsibility* (CSR) nel contesto nazionale e internazionale è complesso e multiforme, trovando declinazioni in politiche operative e teoriche che toccano le aree più disparate dei sistemi produttivi globali¹. Tanto si è scritto sulle impalcature teoriche che caratterizzano i modelli di CSR, in ambito aziendale e non, soprattutto per quel che riguarda le ragioni profonde di uno sviluppo ormai storicamente determinato e lontano dal poter essere confinato a una porzione limitata delle attività caratteristiche dei soggetti promotori². È evidente come la visione stessa del concetto di CSR, nata inevitabilmente in un contesto di matrice aziendale, si sia evoluta nel tempo, passando da un approccio prevalentemente filantropico a uno più strategico, in cui le politiche di responsabilità sociale trovano il giusto *melting point* con le attività caratteristiche delle aziende di riferimento³.

La logica implicazione del succitato punto di fusione spinge a constatare come negli ultimi anni la definizione delle strategie di CSR abbia ampliato le aree di interesse e coinvolgimento rispetto a un approccio focalizzato sulle rudimentali attività di “beneficenza”, passando a uno maggiormente comprensivo, volto a creare valore condiviso per l’azienda, i suoi *stakeholders* e gli ecosistemi di riferimento⁴. L’evoluzione, di fatto, si è rapidamente consumata nella definizione di nuovi modelli teorici di volta in volta proposti; Milton Friedman, Nobel per l’economia nel 1976, riprendendo un articolo pubblicato sul «New York Times» nel 1970, segnalava come «(esista) una sola e unica responsabilità sociale (per l’impresa): usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto di rimanere all’interno delle regole del gioco, ovvero di competere apertamente e liberamente senza ricorrere all’inganno o alla frode»⁵. Una visione basata sulla massimizzazione dei profitti per gli azio-

¹ Carroll 1999, pp. 268-295.

² Carroll 2008, pp. 19-46.

³ Mintzberg 1983, pp. 3-15.

⁴ Per una panoramica teorica sui principali modelli di CSR e le ricadute di sviluppo operativo si veda Pisani *et al.* 2017, pp. 591-614.

⁵ Friedman 2007, pp. 173-178.

nisti tendenzialmente dicotomica rispetto alle evoluzioni teoriche in materia, sorprendentemente rapide nella loro declinazione pratica. Già nel corso della metà degli anni '80, infatti, furono elaborati quelli che, nella letteratura di settore, si definirono come i “modelli di Freeman” o di *Stakeholder Theory*⁶, evidentemente improntati a un approccio alla CSR molto più “magmatico”, di relazione costante con i portatori di interesse dell’ecosistema di riferimento per una condivisione delle risorse che «combinì business ed etica»⁷.

Vale la pena ricordare che gli step prima citati, pur lontani dalla concezione moderna di CSR, inevitabilmente condizionata dai cambiamenti sociali, economici e climatici, hanno scandito tempi e temi per una costante evoluzione delle politiche di *Corporate Social Responsibility*, preparando il terreno per un approccio maggiormente inclusivo di attori e strategie operative. Pur essendo difficile ipotizzare una categorizzazione strutturata delle principali linee di indirizzo teoriche, anche alla luce della conseguente difficoltà nella declinazione pratica dei modelli di riferimento, non sarebbe scorretto dire che un buon connubio sul tema arrivi con la definizione di un sistema di sostenibilità multilivello, teorizzato in un’impalcatura di reportistica, interna ed esterna, che trova definizione nell’acronimo TBL (*Triple Bottom Line*)⁸.

Pur non essendo questa la sede adatta per discutere in maniera approfondita le principali linee di indirizzo e di sviluppo delle politiche di CSR e le evoluzioni che hanno portato, soprattutto alla luce dello studio della letteratura statunitense, credo valga la pena sottolineare quanto il sistema TBL sia il più incline a offrire panoramiche di monitoraggio sull’impatto delle singole realtà, aziendali e non, che cerchino di stabilire concretamente il posizionamento non solo sul mercato di riferimento ma anche su quelli “secondari” (sulla base del *core business* primario).

È seguendo questa direttiva che si arrivano a stabilire gli ambiti di interesse da monitorare per un approccio completo alla reportistica sociale; una panoramica che possa offrire una visione più chiara non solo dell’aspetto finanziario, predominante nelle prime fasi di impostazione delle politiche di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), ma che valuti, le tre “P” intorno a cui ruotano, o dovrebbero ruotare, le attività di aziende, imprese sociali e amministrazioni locali⁹ e regionali: *People, Profit, Planet*¹⁰. Se, da un lato, lo sviluppo di un sistema di reportistica così eterogeneo nella definizione dei suoi ambiti di inte-

⁶ Sull’impalcatura teorica della *Stakeholder Theory* si vedano Freeman 1984 e Freeman 1994, pp. 409-421.

⁷ *Ibidem*.

⁸ Slaper 2011, pp. 4-8.

⁹ Sul tema, in ambito nazionale, si veda Bisio 2018, pp. 168-176. Altro approfondimento centrato, seppur con focus su di un altro pilastro istituzionale nazionale, ovvero l’Università, lo si ritrova in Aversano *et al.* 2020.

¹⁰ *Ibidem*.

resse rende innegabilmente complesso il monitoraggio attento delle variabili in gioco, d'altro canto evidenzia la necessità non più prorogabile di un'intersezione sovralocale e "sovradisciplinare". L'obiettivo dichiarato è di legare le necessità dei protagonisti di qualsiasi sistema produttivo ai bisogni di un ecosistema sempre meno locale e sempre più globale, proprio perché globale è la portata delle azioni che grandi e piccoli enti produttivi possono realizzare.

Quanto teorizzato non trova più solo spazio nella visione metodologica aziendale statunitense e anglofona ma, proprio per la sua natura intrinseca votata all'eterogeneità e alla fluidità, fiorisce nei contesti geopolitici più disparati, evidenziando la straordinaria adattabilità a quasi tutti i sistemi politici in vigore in ambito internazionale. In altri termini, un approccio olistico che contempra la cooperazione attiva di attività produttive e contesti territoriali più o meno ampi, trova evidentemente spazio in realtà nazionali che non sempre condividono gli stessi valori ma che hanno riconosciuto la necessità di portare il concetto di sostenibilità a un livello più ampio e complesso, lontano da parametri di riferimento meramente economico/finanziari.

Il *compound People, Profit, Planet*, come anticipato, trova riscontro anche nelle strategie di approccio alla CSR in ambito nazionale. Senza insistere ulteriormente sulle modalità di sviluppo di un modello ampiamente accettato e utilizzato sia dal settore profit sia dal no profit, è interessante evidenziare come, in Italia, non si registrino particolari sviluppi in termini teorici rispetto a quanto illustrato con l'analisi della letteratura di riferimento internazionale, con la naturale conseguenza di una tendenziale adesione ai modelli statunitensi. A riguardo, vale la pena sottolineare come i principali studi sulla CSR nel contesto nazionale puntino all'analisi complessiva dell'effettiva applicazione pratica delle politiche di RSI e dei risultati in termini di *stakeholders engagement*, impatto sociale e sviluppo sostenibile. Nello specifico, uno studio sulla propensione europea e comunitaria a strutturare politiche di responsabilità sociale¹¹ ha evidenziato, una volta analizzate le dinamiche peculiari del sistema aziendale italiano, lo spaccato delle tipologie di "propensioni" di oltre 4.000 aziende sul territorio nazionale¹² allo sviluppo di politiche CSR. Dalla ricerca presentata, utile a fornire almeno una panoramica sulla distribuzione delle buone pratiche italiane, emerge che il 69% delle imprese italiane monitorate si mostra "scettica" o "passiva" nei confronti della possibilità di strutturare politiche di CSR complesse e coordinate con gli *stakeholders* territoriali contro solo il 22% di aziende *cohesive or multicertificate*, attente a concretizzare le politiche di CSR e utilizzarle come volano di sviluppo per il capitale immateriale aziendale¹³.

¹¹ Del Baldo 2015, pp. 435-468.

¹² Molteni 2004; Molteni, Lucchini 2004.

¹³ *Ibidem*.

Benché i dati su un tema estremamente dinamico e moderno come quello della *Corporate Social Responsibility* possano essere facilmente soggetti a obsolescenza, quello presentato fino ad ora, soprattutto per ciò che riguarda il contesto di riferimento nazionale, offre spunti di valutazione su un trend ben lontano dall'essere di natura passeggera. Nonostante i numeri non lo certifichino ancora pienamente, le politiche di RSI sono destinate a emergere in maniera sempre più preponderante nelle logiche di azione e posizionamento di mercato, assumendo un ruolo chiave nella definizione del *core business* di imprese di qualsivoglia natura. In questo scenario, tra le "imprese" che, per *mission* e struttura ontologica, dovrebbero prestare maggior attenzione ai risvolti delle politiche di CSR vi sono senza dubbio quelle culturali e museali, naturalmente predisposte per loro stessa natura al racconto del contesto sociale in cui prosperano e alla "problematizzazione" dei principali temi di interesse nel dibattito sociale e culturale. Sebbene buona parte del tessuto museale nazionale viva una forma di immobilismo non coerente con il ruolo che il museo stesso dovrebbe svolgere nel proprio ecosistema di riferimento¹⁴, è innegabile che il tema relativo alla responsabilità sociale non possa non riguardare da vicino musei e luoghi della cultura¹⁵. Proprio per l'intrinseca propensione, seppur fattivamente teorica, alla tematica in questione, è fondamentale comprendere le linee di indirizzo nella definizione delle strategie d'impatto sociale, culturale e ambientale dei musei in ambito nazionale per delineare una mappa concreta sullo status quo alla luce (dettaglio non trascurabile) della normativa riferimento. Tale esigenza emerge proprio dalla mancanza di informazioni in merito, paradossale se rapportata alla mole di dati effettivamente disponibili in materia in ambito aziendale, nonostante, per tendenza e propensione innata, più lontano da tematiche di responsabilità sociale rispetto a quanto visto per i musei e i luoghi della cultura in senso ampio.

2. Normativa e strumenti per le politiche di Corporate Social Responsibility

Prima di valutare la portata delle politiche di CSR dei musei e degli istituti culturali italiani, impresa comunque ardua vista l'eterogeneità e la disseminazione incontrollata delle informazioni disponibili, potrebbe essere utile comprendere il contesto normativo di riferimento, ponendo l'attenzione sulla fondamentale, seppur recente, impalcatura legislativa. Tenendo ben presente che in Italia non esiste, ad oggi, una vera e propria struttura normativa

¹⁴ Dragoni 2010.

¹⁵ Carter, Orange 2012, pp. 111-127.

in termini di regolamentazione delle politiche di CSR, si può dire che un primo passo sia stato fatto con il recepimento della direttiva 2014/95/UE¹⁶ tramite il D.Lgs. 254/2016¹⁷. Seppur identificabile come strumento normativo aspecifico, il D.Lgs. 254/2016 si è rivelato fondamentale nella disciplina dell'introduzione dell'obbligo, per le grandi imprese, di rendicontare le proprie performance di sostenibilità, spingendo le aziende a una maggiore attenzione verso la trasparenza e l'attitudine al monitoraggio degli impatti sociali e ambientali¹⁸.

Tuttavia, visti i contenuti e le aree di interesse della norma¹⁹, è decisamente più rilevante ai fini della panoramica evolutiva delle politiche di responsabilità sociale il decreto legislativo del 3 luglio 2017 n. 117²⁰ sulla riforma del Terzo Settore, non solo per le novità e le indicazioni fornite, ma anche per aver posto le basi per lo sviluppo operativo di uno strumento basilare nella valutazione degli impatti non (solo) di natura economico/finanziaria: il bilancio sociale.

Procedendo con ordine. La riorganizzazione del Terzo Settore, normata dal già citato D.Lgs. 117/2017, ha favorito una ridefinizione degli enti appartenenti all'area no profit, specificandone tipologie, oneri e agevolazioni; pur non essendo questa la sede per un'analisi nello specifico della normativa, vale la pena sottolineare come, per la prima volta, si stabiliscono non solo i principi basilari nella gestione operativa degli Enti Terzo Settore (ETS) (con tutti gli obblighi di riferimento²¹) ma anche un inquadramento generico delle diverse

¹⁶ Direttiva UE 22 ottobre 2014, n. 95 del Parlamento europeo e del Consiglio recante modifica della Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

¹⁷ D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, "Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni".

¹⁸ Aureli *et al.* 2020.

¹⁹ La norma, pur essendo basilare nello sviluppo delle politiche di CSR in ambito comunitario e nazionale, si rivolge a una fascia di riceventi piuttosto lontana da quella in analisi (ovvero musei e istituti culturali). Gli obblighi, infatti, riguardano le società di interesse pubblico (società quotate, banche, assicurazioni) e le imprese di grandi dimensioni (oltre 500 dipendenti e un totale di bilancio superiore a 20 milioni di euro o un fatturato netto superiore a 40 milioni di euro) che non rientrano nella categoria precedente. La reportistica di riferimento deve includere informazioni relative a temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione. In particolare, le aziende devono illustrare le proprie politiche in questi ambiti, i risultati raggiunti, i rischi connessi e la gestione di tali rischi, con l'obiettivo dichiarato di aumentare il livello di trasparenza complessivo e di fornire strumenti di giudizio sull'operato complessivo.

²⁰ D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, "Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1 comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106".

²¹ Si pensi all'obbligo di iscrizione al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), alla redazione di appositi bilanci, finanziari e non, al rispetto dei principi di autonomia, democraticità e trasparenza e, trattandosi di no profit, al divieto di distribuzione degli utili.

tipologie di ETS ammissibili (individuate dall'art. 4, comma 1²²), utile per delineare i potenziali beneficiari dei vantaggi offerti dalla normativa.

Già dalla larghezza del campo dei potenziali ETS, si intuisce come una riforma così strutturata includa un'ampia varietà di soggetti beneficiari tra cui, ovviamente, anche musei e istituti culturali, no profit per definizione e ontologicamente proiettati alla ricaduta sociale delle attività caratteristiche. Sebbene non esista una menzione specifica per i musei nel D.Lgs. 117/2017 e non si possano considerare a priori parte del Terzo settore, è evidente che possano operare in diverse forme compatibili con le indicazioni della normativa vigente; basti pensare che un museo, data la fluidità delle forme gestionali potenzialmente applicabili, potrebbe essere inquadrato come organizzazione o associazione di volontariato ad alto impatto sociale, come fondazione o addirittura come impresa sociale. Pur se in un contesto ben diverso da quello italiano, Katharine Ford segnalava già nel 2012, sulle colonne del «Guardian»²³, come i musei siano già a tutti gli effetti delle imprese sociali, non solo per i numerosi modelli di business applicabili e spendibili sul mercato, cosa non comune nel settore *not for profit*, ma anche perché «museums are places where people find quality and a depth of experience where they are encouraged, respected and challenged. The museum experience is one of wellbeing and calm enrichment. It is unique, improving and heartwarming. It offers value for money».

Risulta consequenziale l'inserimento del museo tra l'elenco dei possibili beneficiari di una riforma che non lascia in eredità solo uno stravolgimento del Terzo settore nelle sue modalità di inquadramento strutturale ma che ha condizionato e condiziona i rapporti stessi con tutti gli organismi del territorio e gli *stakeholders*²⁴. Tuttavia, come accennato poc'anzi, la riforma non lascia in eredità solo una nuova impalcatura normativa nella quale gli ETS stanno cercando nuovi spazi di manovra e di azione ma anche una strumentazione valida per poter rendicontare e comunicare in maniera efficace l'evoluzione delle proprie attività. Tra gli strumenti, inevitabilmente, si segnala il già citato bilancio sociale, un documento non nuovo per quel che riguarda la reportistica sociale²⁵ ma necessariamente tornato al centro del dibattito teorico e operativo

²² «Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore».

²³ Ford 2012.

²⁴ Fici 2018.

²⁵ Gray 2001, pp. 9-15.

nazionale alla luce del D.Lgs. 112/2017 sulla disciplina in materia di imprese sociali²⁶ e del D.Lgs. 117/2017.

L'art. 14 del Codice del Terzo Settore (CTS), così come l'art. 9, comma 2 della nuova disciplina sulle imprese sociali, sancisce la necessità di affiancare alla rendicontazione ordinaria di natura finanziaria anche quella sociale, tramite un report, il bilancio sociale appunto, redatto sulla base delle linee guida disciplinate dal decreto 4 luglio 2019²⁷. Nello specifico il CTS definisce l'obbligatorietà di pubblicazione del bilancio sociale per gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori a 1 milione di euro con successivo deposito presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e pubblicazione sul sito web di riferimento.

Come si vedrà da qui a breve, proprio il bilancio sociale sarà la cartina tornasole nella valutazione delle performance dei musei e degli istituti culturali in termini di responsabilità sociale vista la sua propensione alla comunicazione dei dati, in linea con le necessità di trasparenza finalizzata alla creazione di un rapporto fiduciario bilaterale con gli utenti²⁸. Infatti, riprendendo la definizione adottata nelle linee guida per la redazione del 2019, il report sociale è definito come uno «strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati, non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio», fondamentale, dunque, nella rendicontazione delle responsabilità ancor prima che dei risultati operativi. In definitiva, benché esistano svariati modi di analizzare gli impatti economici, sociali e culturali dei musei su base pluriennale²⁹, per quel che riguarda la valutazione complessiva dei risultati ottenuti, il bilancio sociale rimane il canale di comunicazione più strutturato (oltre a essere uno strumento giuridicamente riconosciuto e normato) per tenere aggiornati utenti, pubblici, reali o potenziali, e *stakeholders*, inclusi gli eventuali donatori interessati alle attività dei soggetti proponenti.

²⁶ D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 112, “Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106”.

²⁷ D.M. 4 luglio 2019, “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”. L'analisi delle linee guida sarà fondamentale per avere un benchmark di riferimento nello studio e nella valutazione dei Bilanci Sociali fino ad ora pubblicati dai musei italiani.

²⁸ Romolini 2007.

²⁹ Soprattutto se si ragiona secondo la logica dei monitoraggi interni, della valutazione dei KPI e dei trend di performance. Sul tema di rimanda a Jacobsen 2016.

3. *Il bilancio sociale nelle strategie di management museale*

Se, come emerge dall'analisi delle linee guida proposte dal legislatore, questa tipologia di documento nasce e si sviluppa come forma di strumento pubblico rivolto a tutti i portatori di interesse, di qualsiasi livello e grado di intensità, il museo³⁰ potrebbe inquadarsi come una delle istituzioni non a scopo di lucro più adatte alla realizzazione di un bilancio sociale. È evidente che proprio l'abilità di includere pubblici e *stakeholders* nei processi decisionali³¹, sfruttando al meglio le logiche di interazione territoriali e comunitarie, renda il museo per sua stessa natura cardine, almeno in potenza, di un sistema di cooperazione sociale multidisciplinare in grado di generare valore aggiunto nelle grandi e piccole comunità³². Non è più in discussione ormai quanto i luoghi di cultura possano giocare un ruolo cruciale nella promozione della sostenibilità a livello sociale, ambientale ed economico; grazie alla capacità di coinvolgere le comunità locali, preservare, valorizzare e comunicare il patrimonio e promuovere politiche strutturate di educazione e sensibilizzazione, i musei, ad oggi, sono investiti di un carico di aspettative non trascurabile proprio per la possibilità di stimolare strategie di dialogo interculturale, sensibilizzazione nei confronti di temi all'ordine del giorno come impatto e sostenibilità ambientale o, ancora, temi relativi a immigrazione e sostenibilità sociale³³. D'altronde, la stessa definizione di museo, nella sua ultima versione approvata a Praga, nel 2022³⁴, ricorda che l'istituzione museo in quanto tale non solo è al servizio della società (cosa già messa in risalto nella sua versione precedente) ma si posiziona sul "mercato" come spazio aperto al pubblico, accessibile e inclusivo, con l'obiettivo cardine di perorare la causa della diversità e della sostenibilità. Va da sé, quindi, che la polifonia di strategie e anime nelle istituzioni museali garantisca ampio spazio di manovra e possibilità di intervento negli ambiti più variegati, ben oltre i limiti spesso autoimposti di conservazione e valorizzazione delle collezioni.

Le azioni che portano il museo a proiettarsi extra-moenia, nella logica di una narrazione costante delle attività svolte, devono inevitabilmente trovare

³⁰ Si veda un caso di declinazione pratica rispetto a quanto finora detto in Manetti *et al.* 2010, pp. 263-271.

³¹ Coffee 2008, pp. 261-279.

³² Lanzinger, Garlandini 2019, pp. 46-57.

³³ Aron Price, Applebaum 2022, pp. 135-160. Sul complesso sistema di sostenibilità per gli istituti culturali si veda anche Pop, Borza 2016, pp. 1-22 e, per un tentativo di monitoraggio di pratiche per la sostenibilità dei musei italiani, si veda Esposito, Fischella 2019.

³⁴ Così recita l'ultima definizione di museo che sostituisce quella di Vienna 2007: «Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze».

spazio in un bilancio sociale, a prescindere dall'iscrizione al RUNTS o dall'inquadramento giuridico dell'ente proprietario/gestore dell'istituto museale stesso. Nel corso degli anni, infatti, la reportistica sociale è diventata un mezzo di comunicazione utile non solo per l'adempimento degli obblighi di legge ma anche uno strumento di disseminazione delle informazioni prodotto su base facoltativa, eppure, cruciale nella logica di promozione delle attività caratteristiche³⁵. In altri termini, se utilizzato correttamente, il bilancio sociale potrebbe inquadarsi come vero e proprio strumento di marketing, fondamentale per l'accesso alle informazioni (lato utente) e per una panoramica rivolta agli *stakeholders*, interni ed esterni. È utile segnalare che tra i vantaggi di una buona strategia comunicativa tramite reportistica sociale c'è sicuramente la capacità di dimostrare l'impegno di qualsivoglia organizzazione verso la sostenibilità e la responsabilità di comunità; attraverso la divulgazione di informazioni sulle proprie pratiche ambientali, sociali e di governance, i soggetti promotori possono costruire rapporti di fiducia con gli *stakeholders* impostando piani di diversificazione dalla concorrenza e di fidelizzazione con gli utenti e visitatori di riferimento³⁶.

Se questo concetto potrebbe applicarsi in buona sostanza a tutti i soggetti del mondo aziendale e non, è indubbiamente basilare per i musei, i quali spesso si affidano a finanziamenti pubblici e al sostegno della comunità locale per sostenere le proprie attività, trovandosi a dover gestire reputazione e immagine pubblica e a dover plasmare una narrativa positiva intorno alle proprie attività. In altri termini, una narrazione che includa una panoramica completa delle attività svolte, delle relazioni con il territorio, degli ecosistemi di riferimento interni e degli elementi di contatto con il mondo produttivo, culturale e non, garantisce un costante flusso di informazioni verso tutti i portatori di interesse creando un legame in termini di "racconto" con tutto ciò che circonda il museo.

Di rimando, è facile intuire come la mancanza di tale elemento di racconto e raccordo, fondamentale nell'ottica di uno sviluppo reputazionale e di visibilità con l'ecosistema in cui il museo opera, conduca a depotenziare le possibilità narrative di un documento come il bilancio sociale. Le caratteristiche che ne specificano dettagli e composizione ruotano intorno alla raccolta di spunti, dati e riflessioni multicanale provenienti da una ricognizione costante di tutti gli stimoli che quotidianamente toccano le attività caratteristiche degli istituti culturali, dal monitoraggio dei pubblici alle analisi di fabbisogno economico/finanziarie fino alle riflessioni sugli impatti sociali e culturali interni ed esterni. La reportistica sociale, infatti, non si limita a offrire elementi per una comu-

³⁵ Nunhes *et al.* 2020, pp. 1-32.

³⁶ Nella definizione di parametri olistici di sostenibilità virtuosi si segnala un interessante modello circolare teorizzato in Müller, Grieshaber 2023 (modello di sostenibilità circolare a "stella" per i musei).

nicazione integrata, ma si presenta come strumento del management museale in grado di rendicontare le attività svolte e presentare lo status quo *corporate* alla luce degli investimenti effettuati e delle attività programmate. Diventa, altresì, uno strumento di valutazione interna, oltre che esterna, funzionale a una valutazione complessiva per il reindirizzamento di politiche di sviluppo negli anni successivi.

Si fatica, dunque, a immaginare un catalizzatore di persone, risorse e idee che non instauri un contatto strutturato con il territorio di riferimento, non solo nella sua declinazione operativa ma, come illustrato fino ad ora, anche nella parte comunicativa; il bilancio sociale opera in questa direzione, nel tentativo di offrire un'immagine trasparente delle attività del museo, inclusiva e accessibile a tutti, impostata per promuovere nuovi modelli di *partnership* basati sulla cooperazione e sull'assistenza reciproca. Si tratta non solo di rispettare le linee guida di una normativa ancora in fase di evoluzione nelle sue declinazioni pratiche ma di lavorare a nuove forme di *business* territoriale, etico e coordinato, impossibili da realizzare senza una conoscenza reciproca di mission, attività ed ecosistemi operativi di riferimento, analogici e digitali³⁷.

Pur essendo ormai evidente l'importanza e la necessità di immaginare modelli efficaci di produzione di report di impatto che offrano nuove forme di comunicazione con i pubblici³⁸, ad oggi, non esiste una vera e propria "cultura della reportistica sociale", sia in ambito aziendale che in ambito culturale (almeno in Italia³⁹). Allo stesso tempo, non si rilevano monitoraggi estesi sul tema che delineino l'effettiva portata dello sviluppo dei report d'impatto (troppo spesso identificati come non prioritari e troppo impegnativi nelle modalità di impostazione e realizzazione). Si registrano, infatti, poche informazioni sul complesso rapporto tra musei e bilanci sociali nella letteratura di settore così come poco frequenti sono i tentativi e i progetti di monitoraggio empirico finalizzati a una più profonda comprensione del fenomeno su scala regionale e nazionale⁴⁰. Quanto attualmente disponibile segue linee di indirizzo non perfettamente calibrate sulla normativa vigente, permettendo, d'altro canto, una

³⁷ Esposito, Ricci 2021, pp. 953-964.

³⁸ Chung, *et al.* 2019; Carras 2023, pp. 8-19.

³⁹ Per una panoramica dei principali approcci alla CSR e ai social report nel contesto internazionale si veda: Ravn Sørensen 2018; Oliva, Piber 2023, pp. 105-128 (caso studio di matrice CSR applicato al Naturhistorisches Museum Wien).

⁴⁰ A tal proposito, si segnala il lavoro svolto da Paola Dubini relativo alle rilevazioni sulla produzione di reportistica sociale, in ambito culturale e non solo, tramite l'ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); con gli studi portati avanti fino ad ora, il gruppo di ricerca di Dubini ha mappato 320 Bilanci Sociali pubblicati in Italia, di cui solo il 3,7% (12) riconducibili a musei. Mi permetto, inoltre, di segnalare il lavoro svolto dal gruppo di ricerca dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" nel monitoraggio delle performance e dei servizi culturali in ambito regionale tramite l'Osservatorio Museale Regionale della Campania. Sul tema rimando a Urbino 2024, pp. 645-667.

panoramica globale sul tema con rilevanti possibilità di benchmark (non paritetici) con casi studio internazionali⁴¹. È fuor da ogni dubbio che il livello di utilità, a prescindere dalle imposizioni normative, del bilancio sociale sia direttamente proporzionale alla difficoltà nella sua realizzazione, vista la quantità di informazioni da dover immagazzinare, elaborare e rendere fruibili per un pubblico fatto di non soli specialisti⁴². Vista sotto questa prospettiva, rimane piuttosto chiara la lettura per la quale la scelta di non redigere documenti di reportistica non sia da attribuire solo a una mancata percezione dell'importanza del tema ma anche, se non soprattutto, a una vera e propria impossibilità (o incapacità) di raccogliere dati in maniera organica per poi razionalizzarli sulla base degli argomenti che di volta in volta si punta ad approfondire.

Data la scarsità di informazioni a disposizione sul rapporto tra musei italiani e reportistica sociale e sulle modalità di declinazione da parte degli istituti culturali nazionali del tema in questione, potrebbe allora essere interessante presentare in questa sede un monitoraggio sulla diffusione del fenomeno su scala nazionale. Il nucleo della ricerca ruota intorno alla concreta possibilità di emersione non solo del dato quantitativo relativo alla proliferazione numerica delle pubblicazioni di bilanci sociali (già questo, un primo elemento di interesse se si considera la già citata povertà di dati a riguardo), ma anche una valutazione qualitativa complessiva sulle modalità di redazione della reportistica in questione e l'aderenza con le norme nazionali. L'obiettivo dichiarato non si limita alla presentazione di una panoramica complessiva di un fenomeno teoricamente già affermato (seppur lontano dall'effettiva realizzazione in chiave pratica) ma di immaginare un sistema di valutazione sulla produzione documentale fino ad ora disponibile che utilizzi come griglie di riferimento le linee guida presentate precedentemente e disciplinate dal decreto 4 luglio 2019⁴³.

⁴¹ Nello specifico, si fa riferimento ai monitoraggi *MPAD12 Index based* svolti sui livelli di accountability dei musei italiani in rapporto alla documentazione fornita da *competitors* in USA, UK ed europei (Bambagiotti-Alberti *et al.* 2016, pp. 1159-1170) e all'analisi comparativa sui sistemi di programmazione e reportistica (su scala europea) in Cerquetti *et al.* 2024, pp. 2260-2276.

⁴² In Cerquetti, Montella 2021 si comprende come già il solo tema della sostenibilità in senso lato, cardine ma elemento non unico di valutazione di ogni forma di rendicontazione sociale, sia di complessa analisi e monitoraggio vista la scarsa possibilità di individuare parametri di riferimento in merito in termini scientifici e normativi. Per una panoramica internazionale su questo specifico aspetto rimando al report pubblicato da NEMO nel 2022 sulla sostenibilità dei musei europei.

⁴³ Pur non esplicitamente relativo al settore museale *stricto sensu*, segnalo (per una panoramica complessiva focalizzata sulla reportistica sociale nel settore culturale) il recente contributo in Dubini *et al.* 2024 che segue le evoluzioni già monitorate con gli studi del gruppo di lavoro precedentemente segnalato (si veda la nota n. 40).

4. Modelli di valutazione dei bilanci sociali per i musei italiani

Come sarà apparso chiaro dalla riflessione sul contesto di riferimento relativo alla diffusione complessiva, il bilancio sociale come strumento di reportistica proattiva applicato al settore culturale non ha visto uno sviluppo massivo nel panorama nazionale, soprattutto se inteso come strumento utile non solo all'adempimento delle indicazioni della riforma del Terzo settore ma anche alla promozione e alla promulgazione delle attività operative, culturali e sociali. I modelli di monitoraggio sulla qualità e la quantità della produzione documentaria di stampo sociale fino ad ora implementati si configurano come focus specifici su singole aree di analisi; i già citati modelli di valutazione MPADI e MPADI2⁴⁴ analizzano, ad esempio, solo quattro macroaree specifiche (area finanziaria, processi interni, *stakeholders* e le attività di crescita e sviluppo), configurandosi come un valido ma non esaustivo schema di rendicontazione delle attività applicabili alla produzione documentaria sociale⁴⁵. Oltre a una mappatura di stampo quantitativo, si registrano, nel corso degli ultimi anni, tentativi di profilazione di impronta qualitativa sugli output documentari dei musei italiani tramite modelli di verifica dei dati più sintetici (semplici questionari) che, a differenza dei modelli MPADI, non restituiscono valori indicizzabili per la classificazione codificata delle informazioni⁴⁶.

Alla luce della verificata mancanza di un modello di monitoraggio uniforme per la documentazione sociale, quel che è possibile proporre come strumento di valutazione complessiva è una revisione multilaterale basata sulle voci ritenute indispensabili dalla normativa vigente associata a riferimenti numerici che restituiscano un indice oggettivo sui livelli di performance registrati.

Per cominciare, da un'approfondita analisi sitografica⁴⁷, è emerso che a partire dal 2017 (anno della pubblicazione del CTS e dell'annuncio relativo alle norme di redazione per la reportistica sociale) sono stati solo 22 gli istituti museali o le fondazioni create ad hoc per la gestione operativa di musei ad aver pubblicato un bilancio sociale vero e proprio⁴⁸, un numero evidentemente

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ Sulla scala di valutazione stilata nel 2016 con il metodo MPADI2, solo il 38% dei musei nazionali poteva vantare un livello di documentazione sociale (non necessariamente un bilancio) appena sufficiente, contro una media del 58% dei musei statunitensi ed europei. Sul tema si veda ancora Bambagiotti-Alberti *et al.* 2016, pp. 1159-1170.

⁴⁶ Manetti, Sibilio 2014.

⁴⁷ Non potendo verificare la presenza o meno nel Registro Unico nazionale dei Bilanci Sociali, vista la non obbligatorietà per tutti gli enti culturali di registrare la reportistica sociale, l'unica ricerca valida può essere condotta tramite sitografia e parole chiave, oltre al confronto con i dati raccolti (seppur solo per l'Italia meridionale) con l'Osservatorio Museale Regionale e al benchmark con l'area cultura dell'ASviS, interessata a tutto il territorio nazionale.

⁴⁸ Alcuni dei bilanci sociali pubblicati nel corso degli anni sono stati inseriti a corredo della rendicontazione finanziaria, creando un documento unico e panoramico che mettesse in risalto

basso se paragonato alla quantità di musei registrati sul territorio nazionale, sia pubblici sia privati. Sorvolando sullo smistamento geografico e sulle ragioni profonde della diffusione di un fenomeno palesemente più sviluppato nel nord del Paese rispetto alla parte meridionale⁴⁹, quello che potrebbe risultare interessante in questa sede è la comprensione delle informazioni effettivamente rese disponibili dagli istituti culturali. Nella valutazione del contesto in esame, infatti, risulta che proprio quelle stesse informazioni messe a disposizione della pubblica fruizione forniscono una chiave di lettura decisiva nella valutazione della strategia di comunicazione e di impatto sociale del museo stesso.

Il primo passo per comprendere la reale aderenza alle linee guida ministeriali per l'adozione del bilancio sociale non può che essere l'analisi delle voci stabilite in parte dall'art. 14, comma 1 del D.Lgs. 117/2017 e, più nello specifico, dal D.M. 4 luglio 2019 sull'adozione delle linee guida generali per la redazione della reportistica sociale. Per semplificare la comprensione dei requisiti richiesti, tornerà certamente utile la consultazione della cosiddetta "Matrice di raccordo del bilancio sociale con le Linee Guida Ministeriali", uno strumento piuttosto valido nella definizione di uno spaccato completo sulle diverse aree di intervento in cui qualsiasi ente decida di pubblicare il proprio report sociale deve necessariamente impegnarsi.

tutte le attività svolte nel rispetto della normativa vigente senza differenziare la parte economico-finanziaria da quella sociale. In questo caso, pur non essendo stati forniti documenti unici, possono essere comunque inclusi nel monitoraggio sulla reportistica sociale poiché si registra il rispetto complessivo dei criteri minimi per la redazione del bilancio sociale.

⁴⁹ Come spesso accade nella valutazione dei trend nazionali, la maggior parte degli istituti culturali e museali in grado di pubblicare un documento di reportistica sociale completo si concentra nell'area centro-settentrionale (77%) rispetto ai numeri piuttosto bassi fatti registrare nell'area centro-meridionale (23%).

Area informativa		Dettagli informativi richiesti dalle Linee Guida Ministeriali
6.1	Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale	Eventuali standard di rendicontazione utilizzati
		Cambiamenti significativi di perimetro o metodi di misurazione rispetto al precedente periodo di misurazione
		Altre informazioni utili per comprendere il processo di rendicontazione
6.2	Informazioni generali sull'ente	Nome Ente
		Codice Fiscale
		Partita Iva
		Forma giuridica e qualificazione ai sensi del CTS
		Indirizzo Sede Legale
		Altre sedi
		Aree territoriali di attività
		Valori e finalità perseguite (mission)
		Attività statutarie individuate ai sensi art. 5 D.Lgs. 117/2017
		Altre attività svolte in maniera secondaria/strumentale
		Collegamento con altri enti del terzo settore
		Contesto di riferimento
6.3	Struttura, governo e amministrazione	Consistenza e composizione della base sociale/associativa
		Sistema di governo e controllo
		Aspetti relativi alla democraticità interna
		Mappatura dei principali <i>stakeholders</i> e modalità di coinvolgimento
		Coinvolgimento di lavoratori e utenti (solo per Imprese sociali ai sensi art. 11 D.Lgs. 112/2017)
6.4	Persone che operano per l'ente	Tipologia, consistenza e composizione del personale dell'ente
		Attività formativa
		Struttura dei compensi e delle retribuzioni
		Criteri di rimborso ai volontari
		Indennità di carica per la governance
		Compensi dei dirigenti
		Rapporto fra retribuzione lorda massima e minima dei lavoratori
		Numero volontari che hanno usufruito di rimborsi
		Modalità di regolamentazione rimborsi ai volontari
Publicazione sul sito web compensi della governance (art. 14 c.2 CTS)		

6.5	Obiettivi e attività	Informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti
		Informazioni sugli output risultanti dalle attività poste in essere
		Effetti sui portatori di interesse prodotti dalle azioni realizzate
		Certificazioni di qualità dell'ente/accreditamento
		Evidenza di coerenza delle attività dell'ente con le finalità dell'ente
		Il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati
		Fattori ritenuti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi programmati
6.6	Informazioni specifiche per Enti filantropici	Elenco e importo delle erogazioni deliberato ed effettuate
		Indicazioni beneficiari delle erogazioni diversi dalle persone fisiche
		Numero dei beneficiari persone fisiche
		Totale degli importi erogati alle persone fisiche
6.7	Situazione economica-finanziaria	Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati
		Specifiche informazioni sulla raccolta fondi
		Segnalazione da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nel corso della gestione e azioni di mitigazione effetti negativi
6.8	Altre informazioni	Indicazioni su contenzioni/controversie in corso rilevanti ai fini del BS
		Altre informazioni di natura finanziaria, inerenti agli aspetti di natura sociale (D.Lgs. 254 del 30/12/2016): parità di genere, rispetto diritti umani, lotta alla corruzione.
		Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione
6.9	Altre informazioni ambientali	Politiche di impatto ambientale
		Indicatori di impatto ambientale
		Indicatori per la gestione rifiuti

Tab. 1. Modello di Matrice di raccordo del bilancio sociale con le Linee Guida Ministeriali (Fonte: elaborazione propria)

Le 50 voci presenti nella Matrice di raccordo (tab. 1) supportano l'identificazione e la profilazione delle microaree di intervento in cui i musei, nel caso specifico, devono fornire dettagliata spiegazione sull'adeguatezza dei servizi offerti e delle politiche di adempimento rispetto all'impalcatura normativa nazionale. Pur tenendo presenti le innegabili differenze ed esigenze dei diversi

istituti, i quali non ritroveranno in tutte le voci sopra elencate delle necessarie aree di intervento per la descrizione delle proprie attività, la griglia descrittiva estrapolata dalle linee guida si presenta come un buon modello di valutazione complessivo adatto alla “macrodescrizione” delle attività degli enti più disparati, da quelli di matrice aziendale a quelli orientati alla filantropia, dai centri di servizio per il volontariato ai musei.

Il dettaglio delle voci relative alle macroaree di interesse, oltre a fornire una panoramica esaustiva sulle zone di intervento in cui qualsiasi ente è tenuto a impegnarsi, semplifica il lavoro di monitoraggio e di “quantificazione aritmetica” in termini di performance di chi redige il bilancio sociale. In altri termini, l’impalcatura complessiva dei modelli di Matrice di raccordo potrebbe essere sfruttata non solo per una valutazione qualitativa ma anche per creare una griglia di valutazione numerica sulla base della presenza, o meno, di determinati valori all’interno dei bilanci pubblicati dagli enti sottoposti ad analisi. Nel caso specifico, con l’individuazione dei 22 musei che, a vario titolo e nel corso di diverse annualità, hanno pubblicato il proprio documento di reportistica sociale, è possibile stabilire un riferimento finale numerico che riassume in un solo indice la somma dei valori assegnati alle singole voci, oltre a una relativa indicazione di massima sull’effettiva aderenza alla norma nazionale.

Sotto ponendo ad analisi ogni bilancio sociale pubblicato, al netto della non vincolatività delle linee guida provviste, emerge, in prima istanza, una tendenziale divergenza (specialmente in specifiche aree tematiche) tra le richieste delle linee guida e l’effettiva applicazione pratica nell’impostazione della reportistica sociale. Come anticipato, tale divergenza potrebbe nascere dalla differenza strutturale, in termini di mission e *core activities*, rispetto alla maggioranza degli ETS a cui il vademecum nazionale si rivolge ma anche a una scelta ben precisa del management dei musei in questione, intenzionato a perseguire le attività di comunicazione seguendo altre direttive più vicine alla dimensione e alle necessità museali. Quelle previste dal Ministero nel 2019 non sono le uniche specifiche per la redazione di un’efficace reportistica sociale; seppur non “istituzionalizzate”, esistono altre fonti utili per l’indirizzo nella redazione di un documento di reportistica sociale come “I principi di redazione del bilancio sociale”, contributo pubblicato dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) nel 2001 e focalizzato sulla *Stakeholder Theory* e sui modelli di produzione di valore aggiunto⁵⁰, o gli “Standard internazionali per lo sviluppo sostenibile”, pubblicati e aggiornati periodicamente dal *Global Reporting Initiative* (GRI).

Nonostante ciò, la Matrice di raccordo si identifica come lo strumento panoramico, a parere di chi scrive, più completo nella disamina non solo dell’ade-

⁵⁰ Per i riferimenti si veda <https://www.polodibiodiritto.it/imgpag/files/immagini/Dipartimento-impres/GBSPincipi_di_redazione_del_bilancio_sociale.pdf>, 20.08.2025.

renza al sistema normativo nazionale ma anche nella valutazione complessiva delle performance offerte dagli enti interessati. L'utilità della griglia deriva, oltre che dall'eterogeneità delle voci prese in analisi, dalla naturale flessibilità e propensione all'incrocio con coefficienti numerici che possano restituire un Indice Complessivo (IC) aritmetico per singolo museo che identifichi lo *score* definitivo delle proprie politiche di responsabilità sociale.

Come risulterà più chiaro da quanto illustrato in tabella 2, tutti i musei in grado di pubblicare un bilancio sociale a partire dal 2017⁵¹ sono stati mappati e profilati sulla base della matrice di raccordo precedentemente illustrata; ognuna delle 50 voci prese in considerazione è stata valutata con un indice numerico di 0 (nel caso in cui non fosse stata riscontrata coincidenza tra i requisiti della matrice e l'effettiva applicazione nel bilancio sociale pubblicato) o di 0,2 (in caso di aderenza complessiva alle indicazioni ministeriali). Considerando il numero di voci presenti nella matrice di raccordo e la "verificabilità" oggettiva delle informazioni richieste, è possibile ottenere un IC assoluto e riscontrabile tramite la comparazione delle macroaree e l'assegnazione di un valore per ogni singola voce della matrice. Così impostata, la metodologia di ricerca restituisce un modello di valutazione su scala Likert a 10 punti, con un IC che potrà oscillare da 0 a 10 in base alla sommatoria delle singole aree di analisi, facilmente consultabile e intuitivo nella comparazione e valutazione dei dati. I risultati presentati (tab. 2) evidenziano il punteggio totale di ogni singola area (a ciascun valore presente nella riga di intestazione equivale una delle macroaree della Matrice di riferimento), sfociando nella somma delle singole voci indicata da IC che offre il coefficiente di valutazione finale sia del documento di reportistica pubblicato sia della strategia definitiva adottata dal museo analizzato (alla luce delle specifiche linee guida utilizzate come *benchmark*).

⁵¹ Non si registrano casi di musei diversi da quelli mappati attivi nella pubblicazione di reportistica sociale attivi nel biennio 2017-2018.

	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	IC	AP
Parco Archeologico di Paestum	0,2	1,8	0,8	0,6	1,2	0	0,6	0	0	5,2	2019
Fondazione Real Sito di Carditello	0,2	1,6	0,6	0	0,8	0	0,4	0	0	3,6	2021
Fondazione Morra	0,2	1,8	0,4	0	0,6	0	0,6	0	0	3,6	2021
SMA UniFi	0,6	2	0,8	0,8	1,2	0,4	0,4	0	0,6	6,8	2022
Museo Piemontese dell'Informatica	0,4	1,6	0,8	0	1	0	0,4	0,2	0,2	4,6	2022
Museo Storico Italiano della Guerra	0,6	1,8	1	0,2	1	0	0,6	0	0	5,2	2022
Laboratorio Museo Tecnologico di Ivrea	0,4	2,2	0,6	0,2	1	0	0,4	0	0	4,8	2022
Museo Civico di Crocetta del Montello	0,2	2	0,8	0,4	1,4	0	0,6	0,2	0	5,6	2022
Museo della Shoah di Roma	0,6	2	1	0,4	1,2	0	0,6	0,2	0,6	6,6	2023
Reggia di Caserta	0,4	2	0,6	0,6	1,2	0	0,6	0,2	0,4	6	2023
Palazzo Ducale di Genova	0,4	2,2	0,8	0,6	1	0	0,2	0	0	5,2	2023
MUSE	0,4	2	0,8	0,6	1,4	0	0,6	0,2	0,6	6,6	2023
Museo Egizio di Torino	0,6	1,8	0,8	1	1,4	0	0,6	0,2	0,6	7	2023
Museo delle Storie di Bergamo	0,4	2,4	0,8	0,6	1,2	0	0,6	0,2	0	6,2	2023
Museo Nazionale "Duca degli Abruzzi"	0,4	1,8	0,6	0	0,2	0	0,4	0	0	3,4	2023
Museo d'Arte Cinese di Parma	0	0,8	0,4	0	0,8	0	0	0	0	2	2023
SMA UniBo	0,4	2	0,6	0,6	1,2	0,6	0,6	0	0	6	2024
Gallerie Estensi	0,6	2	0,6	0,6	1,2	0	0,6	0	0,4	6	2024
Explora - Il Museo dei Bambini	0,6	2,2	1	1,6	1,4	0	0,6	0,6	0,6	8,6	2024
Museo della Scienza e della Tecnologia	0,4	1,8	0,8	0,6	1,2	0	0,6	0	0,6	6	2024
Accademia Carrara di Bergamo	0,4	2,2	0,4	0,4	0,8	0	0,2	0	0	4,4	2024
Museion	0,4	1,8	0,4	0,2	1,4	0	0,2	0	0,6	5	2024

Tab. 2. Griglia di valutazione per la redazione del bilancio sociale (Fonte: elaborazione propria)

La griglia così strutturata garantisce una panoramica complessiva nazionale sia sulle modalità di interazione tra i musei e le aree di interesse coperte dalle linee guida ministeriali, favorendo la comprensione di quelli che possono identificarsi come punti di forza o di debolezza sulla base del singolo coefficiente di settore, sia sul risultato definitivo. Sebbene i punteggi ottenuti non esprimano un giudizio insindacabile sulla qualità del documento, emergono chiaramente delle considerazioni da non trascurare per ipotizzare strategie di miglioramento nell'approccio alla tematica sociale, oltre la redazione del documento stesso.

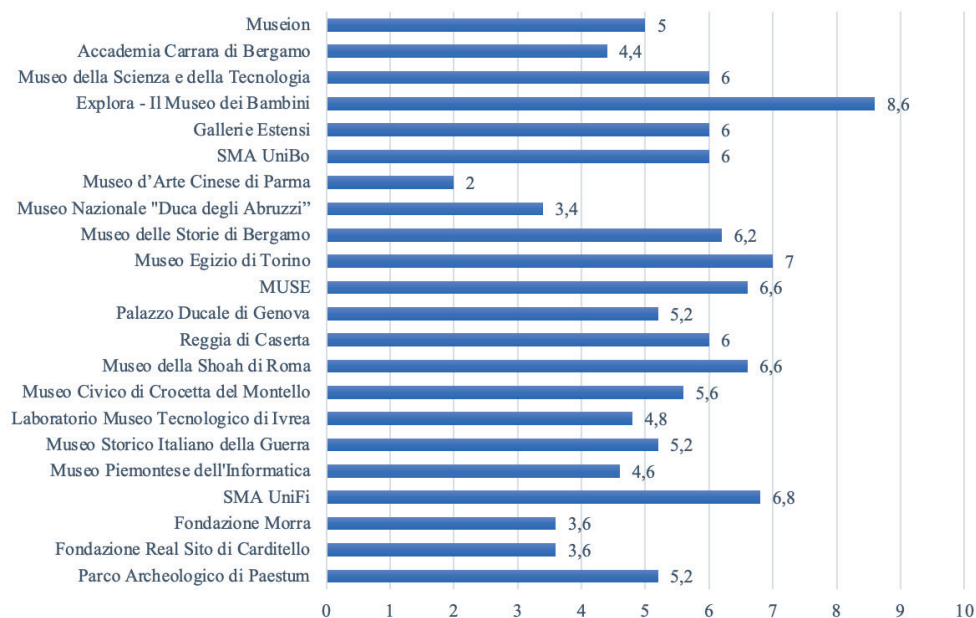


Fig. 1. Panoramica degli IC registrati (Fonte: elaborazione propria)

Il primo elemento di valutazione riguarda l'eterogeneità dei risultati ottenuti in termini di IC, a dimostrazione di una differenza strutturale negli approcci alla redazione della reportistica sociale nonostante linee guida chiare e istituzionalizzate (fig. 1). Basti pensare che, da una rapida lettura dei valori emersi, solo il 45% dei musei, meno della metà del campione a disposizione, supera la soglia complessiva del 6,0, con un solo caso registrato di IC superiore al 7,0 (Explora – Il Museo dei Bambini di Roma, IC: 8,6); d'altro canto, il 55% dei musei registra valori tra il 2,0 e 5,9 e il 32% non supera la soglia minima del 4,9. A differenza di quanto spesso avviene in termini di performance complessiva degli istituti culturali, non si registra in questo caso specifico una "regionalizzazione dei risultati"; in altri termini, la distribuzione delle performance, positive e negative, risulta essere ben diluita su tutto il territorio nazionale e non risente di alcuna influenza geografica (pur ricordando lo sbilanciamento complessivo verso l'area settentrionale del Paese dei musei attivi in termini di reportistica sociale). Da sottolineare, vista la lampante evidenza del trend, lo sviluppo cronologico nella pubblicazione dei bilanci; il 64% della reportistica sociale analizzata è stata prodotta tra il 2023 e il 2024, evidenziando un considerevole livello di aggiornamento delle informazioni disponibili rispetto al rimanente 36% dei musei non attivi nell'ultimo biennio nella redazione del report sociale e di impatto. Il risultato appena mostrato tende a evidenziare il crescente bisogno di comunicazione e di confronto con tematiche che siano lontane dal classico binomio conservazione-valorizzazione delle collezioni.

Una condizione quasi necessaria resa ancor più impellente se si incrocia la tendenza evidentemente in crescita di produzione di reportistica sociale con gli effetti della pandemia figlia del Covid-19, vero e proprio *turning point* nel cambiamento d'approccio tra istituzioni culturali-museali, pubblici e *stakeholders*. A tal proposito, si denota l'importanza crescente della pubblicazione di strumenti di reportistica sociale non solo dalla quantità dei "prodotti" disseminati ma anche dalla qualità effettiva evidentemente crescente nel corso degli anni. L'87% dei musei che ha diffuso (come ultima pubblicazione valutabile) un bilancio sociale tra il 2019 e il 2022 ha fatto registrare un IC inferiore a 5,9 a dispetto, a parità di Indice Complessivo di riferimento (5,9), del 43% dei musei attivi in termini di reportistica sociale tra il 2023 e il 2024. Il dato evidenzia una tendenza complessiva al miglioramento delle performance nella redazione del bilancio sociale nel corso dell'ultimo biennio e di una maggiore attenzione ad alcuni temi chiave come le relazioni con gli *stakeholders*, il rispetto della missione istituzionale e la propensione alla conoscenza dell'ecosistema di riferimento, esterno e interno.

Una buona percentuale delle voci caratterizzanti presenti nella matrice di raccordo costituisce naturalmente base fondante di qualsiasi documento di reportistica sociale, a prescindere dai modelli di riferimento utilizzati o dalle linee guida seguite. Alla luce dell'analisi svolta, è possibile dire che sono rari i casi in cui manchi completamente la base strutturale metodologica nella costruzione del bilancio sociale. Ad eccezione di poche realtà museali, evidentemente interessate a una tipologia di narrazione diversa rispetto a quella preimpostata e ipotizzata dalle norme nazionali, esistono temi che ricorrono costantemente nella reportistica sociale pubblicata, come l'area relativa alla missione e al rispetto dei propri valori, la presentazione generale dell'ente e del museo, gli obiettivi, le attività svolte e l'organigramma complessivo. Dagli indici di settore è possibile, tuttavia, delineare quelle che si configurano come le aree maggiormente "toccate" dalle strategie di composizione dei bilanci e, di rimando, le principali "zone di interesse" in cui si concentrano le attività degli istituti culturali. L'incrocio della Matrice con gli indici di valutazione, di settore e complessivi, lascia trasparire un quadro piuttosto chiaro relativo ai punti di forza e di debolezza nella pianificazione complessiva delle strategie di impatto e rendicontazione sociale; se, da un lato, aree come 6.2, 6.3 e 6.5 (rispettivamente "Informazioni generali sull'ente", "Struttura, governo e amministrazione" e "Obiettivi e attività") evidenziano una tendenza alla copertura totale, o quasi, delle informazioni richieste (elemento che denota una buona propensione alla conoscenza interna ed esterna dell'ecosistema in cui quotidianamente si opera), d'altro canto non vanno trascurati settori in cui la quasi totalità dei musei ha evidenziato carenze nel racconto di quanto fatto, lasciando trasparire una generale disattenzione per temi complessi eppure cruciali.

Se si analizza, nello specifico, l'Indice di Settore di tutti i musei attivi nella pubblicazione del bilancio sociale relativo alle aree 6.4 e 6.9, si vedrà chiara-

INDICI DI SETTORE PER L'AREA DI RIFERIMENTO 6.9

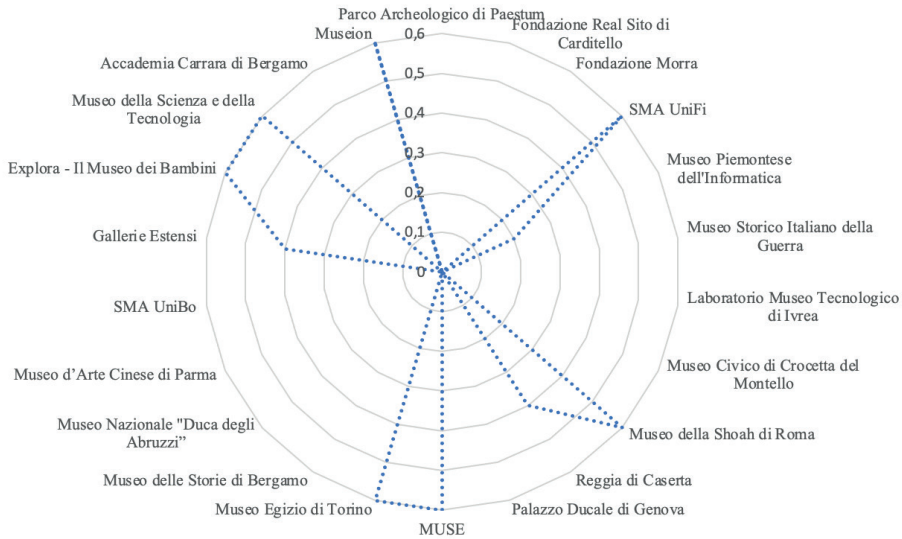


Fig. 2. Grafico radar sulle performance ambientali dei musei profilati (Fonte: elaborazione propria)

mente quanto i riferimenti siano generalmente più bassi rispetto alla media degli altri settori, nonostante la centralità della tematica di riferimento. Si registrano, infatti, solo in maniera sporadica informazioni relative al personale, alla composizione delle retribuzioni o alla gestione del volontariato da un punto di vista economico/finanziario, lasciando che l'argomento passi in secondo piano e venga sostituito da una panoramica generica sulla composizione della forza lavoro disponibile o da estemporanee pratiche di attività formativa per i soggetti operanti nei musei. Benché la gestione del personale sia ormai entrata a pieno titolo, e non da poco, nelle dinamiche cruciali per il management dei musei, emerge ancora oggi, anche nel racconto che il museo propone di sé, una trasparenza assolutamente parziale sulla struttura dei compensi, sulle politiche di assunzione e di accesso ai ruoli e sulle strategie per la riduzione del *gender gap* applicato a numero di assunzioni e compensi.

Per concludere, nell'analisi prevedibilmente in chiaro-scuro sulle politiche di gestione degli impatti sociali emersa fino ad ora, è utile segnalare la presenza (o, forse, sarebbe più corretto parlare di presenza per evidente omissione) di quello che è ormai un tema cruciale e inderogabile per ogni ente di produzione di beni e/o valori: la sostenibilità ambientale e il rapporto con i luoghi della cultura. Anche in questo caso, dalla lettura della griglia di valutazione finale, si intuisce come e quanto siano sporadiche le politiche organiche di gestione e monitoraggio dell'impatto ambientale del museo, dell'impronta ecologica e delle metodologie interne ed esterne per la mitigazione degli impatti comples-

sivi. Raramente, infatti, si riscontrano Indici di Settore superiori a 0,4 (nel 32% dei casi; solo il 40% degli Indici è superiore a 0,2) dovuti a carenze evidenti soprattutto per quel che riguarda la gestione dei rifiuti e il monitoraggio dell'impronta ecologica tramite KPI⁵² (fig. 2).

5. Conclusioni

Quanto visto fino ad ora non può certo riassumere in maniera dettagliata tutte le azioni svolte dagli istituti culturali nazionali nella concretizzazione di politiche di sostenibilità economica, culturale, sociale e ambientale. Il bilancio sociale, inteso come strumento di racconto e di intermediazione con gli ecosistemi interni ed esterni, offre una panoramica complessiva su quanto fatto in un determinato lasso di tempo e, al di là delle linee guida seguite, sancisce la riuscita (o meno) adesione a un movimento improntato a un modello di comunicazione multilaterale, multidirezionale e sinergico, ben oltre le premesse ipotizzate dai principi della *Stakeholders Theory*.

Quanto questo processo sia stato accolto positivamente e concretamente realizzato dal tessuto museale nazionale è difficile da stabilire. Se nella valutazione complessiva si dovesse considerare il numero di enti culturali e museali attivi nella rendicontazione sociale, al netto di 22 istituzioni museali su oltre 4500 enti riscontrabili su tutto il territorio nazionale, non vi sarebbe alcun dubbio che il giudizio sarebbe negativo sull'effettiva modernizzazione concettuale nell'accogliere nuove responsabilità e nuovi strumenti di promozione. È altrettanto vero che sarebbe metodologicamente errato circoscrivere il numero di musei attivi nella realizzazione di politiche d'impatto a coloro i quali pubblicano periodicamente un report di sostenibilità, soprattutto se si considera la già segnalata non obbligatorietà di creazione e diffusione del suddetto documento. Il panorama nazionale offre un numero considerevole di musei impegnati a vario titolo in attività dall'alto coefficiente di impatto, senza che il racconto di quello stesso impatto trovi spazio in un documento ufficiale, disponibile per tutte le tipologie di utenti. Nonostante la legittimità di questo approccio, innegabilmente meno dispendioso vista la mole di lavoro necessaria per la redazione di un bilancio sociale ben strutturato, a parere di chi scrive, la realizzazione di una strategia ponderata, olistica e collaudata nei tempi e nelle modalità di esecuzione che non trovi declinazione pratica in un report sociale vede depotenziato il proprio impatto sul territorio e, soprattutto, su futuribili portatori di interessi.

⁵² Il tema è trattato soprattutto nella letteratura di settore internazionale. Per approfondimenti sulle buone pratiche e su casi di studio nei principali musei internazionali si veda Brophy, Wylie 2013 e Cameron, Neilson 2015.

La conoscenza analitica delle attività svolte, dell'impegno per il territorio e l'ambiente, dell'interesse verso il benessere del personale e, ovviamente, della situazione economico-finanziaria, annuale e pluriennale, rappresenta un elemento di competitività di primo livello nella potenziale attrazione di nuove forme di pubblici e partner. Pur non essendo disponibili, ad oggi, report e studi relativi all'impatto del bilancio sociale sul benessere complessivo del museo che lo promuove, la costanza di pubblicazione sul medio-lungo periodo del documento da parte degli istituti culturali analizzati fino ad ora denota un riconoscimento unanime del suo valore comunicativo. Nell'ottica di una narrazione strutturata che offra una visione complessiva di tutti i campi di interesse di un centro non concepito più per essere scrigno di conservazione ma laboratorio di idee, persone e attività concrete, il bilancio sociale diventa, quindi, fondamentale elemento di raccordo e comunicazione multilaterale.

Quanto disponibile fino ad oggi, nonostante gli evidenti margini di miglioramento certificati dalla varietà quantitativa degli Indici di Settore e degli Indici Complessivi, consente di guardare al tema con cauto ottimismo; al di là dell'adesione alle linee guida nazionali, comunque fondamentali nella costruzione di un modello efficace e immediatamente riconoscibile nella sua struttura teorica e pratica, i risultati dell'ultimo biennio (2023-2024) segnalano una progressiva presa di coscienza del nuovo ruolo e della rinnovata posizione sociale che ogni istituto museale, potenzialmente, potrebbe reclamare in quanto motore culturale e propulsore di cambiamento sociale e comunitario. Gli studi sempre più frequenti emersi dall'analisi dei bilanci sociali sui pubblici, le analisi di impatto economiche-territoriali e la presa di coscienza del potenziale impatto ambientale derivato dalle attività caratteristiche con annesso sviluppo di strategie di mitigazione potrebbero offrire un *benchmark* di rilievo per uno sviluppo più omogeneo di politiche di rendicontazione non di natura finanziaria tra i musei italiani di ogni ordine e grado. Nello sviluppo di questo piano pluriennale di rendicontazione sociale, l'auspicio è che le pur fondamentali linee guida ministeriali, chiaramente utili per dettare una linea unica d'azione e di pensiero e per offrire un modello univoco di monitoraggio così come fatto in questa sede, possano essere implementate da studi e approfondimenti personalizzati che non trascurino i contesti e i cambiamenti assolutamente soggettivi che quotidianamente musei e luoghi della cultura vivono. In altri termini, la speranza è che l'adesione a criteri di impostazione universalmente validi possa essere supportata costantemente da un racconto personale e scientificamente strutturato che dipinga esattamente l'ente proponente e il suo contesto di riferimento, così da massimizzare il potenziale narrativo di una documentazione pensata e nata per essere base fondante di uno *storytelling* autentico e di impatto.

Riferimenti bibliografici / References

- Aron Price C., Applebaum L. (2022), *Measuring a Sense of Belonging at Museums and Cultural Centers*, «Curator: The Museum Journal», 65, n. 1, pp. 135-160.
- Aureli S., Del Baldo M., Lombardi R., Nappo F. (2020), *Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices*, «Business Strategy and the Environment», 29, n. 6, pp. 2392-2403.
- Aversano N., Di Carlo F., Sannino G., Polcini P.T., Lombardi R. (2020), *Corporate social responsibility, stakeholder engagement, and universities: New evidence from the Italian scenario*, «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», 28, n. 4, pp. 1892-1899.
- Bambagiotti-Alberti L., Manetti G., Sibilio-Parri B. (2016), *The Quality of Annual Reporting by Italian Museums: An International Comparison*, «International Journal of Public Administration», 39, n. 14, pp. 1159-1170.
- Bisio L. (2018), *The Rise and Fall of CSR in Italian Local Government*, «Symphonia – Emerging Issues in Management», n. 1, pp. 168-176.
- Brophy S., Wylie E. (2013), *The green museum: A primer on environmental practice*, Lanham: AltaMira Press.
- Cameron F., Neilson B. (2015), *Climate change and museum futures*, London: Routledge.
- Carras C. (2023), *Sustainability at the Core of Strategic Planning for Museums*, «Museum International», 75, n. 1-4, pp. 8-19.
- Carroll A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*, «Business & Society», 38, n. 3, pp. 268-295.
- Carroll A.B. (2008), *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, edited by A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, Oxford: Oxford University Press, pp. 19-46.
- Carter J., Orange J. (2012), *Contentious terrain: defining a human rights museology*, «Museum Management and Curatorship», 27, n. 2, pp. 111-127.
- Cavaliere V. (2013), *La generazione di valore nei Musei attraverso la valorizzazione delle risorse umane*, in *Linee guida per l'utilizzo della Piattaforma Tecnologica PO.MA Museo*, a cura di B. Sibilio, Firenze: Firenze University Press, pp. 111-129.
- Cerquetti M., Sardanelli D., Ferrara C. (2024), *Measuring museum sustainability within the framework of institutional theory: A dictionary-based content analysis of French and British National Museums' annual reports*, «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», 31, n. 3, pp. 2260-2276.

- Cerquetti M., Montella M.M. (2021), *Meeting Sustainable Development Goals (SDGs) in museum evaluation systems. The case of the Italian National Museum System (NMS)*, «Sinergie – Italian journal of management», 39, n. 1, pp. 125-147.
- Chung N., Tyan I., Lee S.J. (2019), *Eco-Innovative Museums and Visitors' Perceptions of Corporate Social Responsibility*, «Sustainability», 11, n. 20, 5744.
- Coffee K. (2008), *Cultural inclusion, exclusion and the formative roles of museums*, «Museum Management and Curatorship», 23, n. 3, pp. 261-279.
- Debono S. (2021), *Thinking Phygital: A Museological Framework of Predictive Futures*, «Museum International», 73, n. 3-4, pp. 156-167.
- Del Baldo M. (2015), *A State of the Art of Corporate Social Responsibility Diffusion in Italy: Limits and Potentials*, in *Corporate Social Responsibility in Europe: United in Sustainable Diversity*, edited by S.O. Idowu, R. Schmidpeter, M.S. Fifka, Berlino: Springer, pp. 435-468.
- Dragoni P. (2010), *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Firenze: Edifir.
- Dubini P., Martello D., Monti A. (2024), *Rendere conto. Il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali*, Milano: Egea.
- Esposito A., Fischella C. (2019), *Sustainability in museums practices. Evidences from italian perspective*, in *Proceedings of 22nd International Conference Excellence in Services* (Thessaloniki, 29-30 August 2019), edited by J. Martin, F. Brunetti, Thessaloniki: Perrotis College Thessaloniki, pp. 236-249.
- Esposito P., Ricci P. (2021), *Cultural organizations, digital corporate social responsibility and stakeholder engagement in virtual museums: A multiple case study. How digitization is influencing the attitude toward CSR*, «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», n. 28, pp. 953-964.
- Fici A. (2018), *La nuova disciplina dell'impresa sociale nella prospettiva dei suoi diversi stakeholder*, «Impresa Sociale», n. 11, pp. 7-14.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman R.E. (1994), *The politics of stakeholder theory: some future directions*, «Business Ethics Quarterly», 4, n. 4, pp. 409-421.
- Friedman M. (2007), *The Social Responsibility of business is to increase its profits*, in *Corporate Ethics and Corporate Governance*, edited by W.C. Zimmerli, M. Holzinger, K. Richter, Berlin: Springer, pp. 173-178.
- Ford K. (2012), *Museums are already social enterprises*, «The Guardian», <<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/jul/23/museums-social-enterprises-finance-development>>, 23.07.2012.
- Gray R. (2001), *Thirty years of social accounting, reporting and auditing: What (if anything) have we learnt?*, «Business Ethics A European Review», 10, n. 1, pp. 9-15.

- Jacobsen J.W. (2016), *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*, Lanham: Rowan&Littlefield.
- Lanzinger M., Garlandini A. (2019), *Local Development and Sustainable Development Goals: A Museum Experience*, «Museum International», 71, n. 3-4, pp. 46-57.
- Manetti G., Sibilio B. (2014), *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*, in *I valori del museo*, a cura di B. Sibilio, Milano: FrancoAngeli, pp. 221-252.
- Manetti G., Sibilio B., Papini F., Romolini A. (2010), *Il bilancio sociale: un possibile strumento di comunicazione per i musei scientifici*, in *Musei scientifici italiani verso la sostenibilità. Stato dell'arte e prospettive*, Atti del XVIII Congresso ANMS (Roma, 3-5 dicembre 2008; Bolsena 6-7 dicembre 2008), a cura di E. Falchetti, G. Forti, *Museologia Scientifica Memorie*, n. 6, pp. 263-271.
- Mintzberg H. (1983), *The case for corporate social responsibility*, «Journal of Business Strategy», 4, n. 2, pp. 3-15.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Milano: Vita e Pensiero.
- Molteni M., Lucchini M. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano: FrancoAngeli.
- Müller M., Grieshaber J. (2023), *The sustainability star: A model for museums*, «ICOM Voices», 16 January, <<https://icom.museum/en/news/the-sustainability-star-a-model-for-museums/>>, 20.08.2025.
- Nunhes T.V., Bernardo M., Oliveira O.J.D. (2020), *Rethinking the Way of Doing Business: A Reframe of Management Structures for Developing Corporate Sustainability*, «Sustainability», 12, n. 3, 1177.
- Oliva S., Piber M. (2023), *Striving for relevance: the social value of museums*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 28, pp. 105-128.
- Pisani N., Kourula A., Kolk A., Mejer R. (2017), *How global is international CSR research? Insights and recommendations from a systematic review*, «Journal of World Business», 52, n. 5, pp. 591-614.
- Pop B., Borza A. (2016), *Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement*, «Sustainability», 8, n. 1, pp. 1-22.
- Ravn Sørensen A. (2018), *CSR at the Museum: Strategical Public History and the Invention of Societal Relevance at the Danish Maritime Museum*, Proceedings of the 22nd Annual European Business History Association (EBHA) Conference (Ancona, 6-8 September 2018).
- Romolini A. (2007), *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, Milano: Franco Angeli.
- Slaper T. (2011), *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, «Indiana Business Review», 86, n. 1, pp. 4-8.

Urbino N. (2024), “Osservatorio Museale Regionale”: metodologie e linee di sviluppo per il monitoraggio degli istituti culturali della Campania, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 29, n. 1, pp. 645-667.

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttori / Editors in chief

Patrizia Dragoni, Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors

Nadia Barrella, Fulvio Cervini, Alexander Debono, Stefano Della Torre, Giovan Battista Fidanza, Pierpaolo Forte, Borja Franco Llopis, Angelo Miglietta, Christian Ost, Tonino Pencarelli, Giuliano Volpe

Texts by

Angela Besana, Fabio Betti, Simone Betti, Carola Boehm, Diego Borghi, Elena Borin, Klara Čapalija, Ivana Čapeta Rakić, Matteo Capurro, Eleonora Carloni, Rachel Carson, Maria Ida Catalano, Sofia Ceccarelli, Angela Cerasuolo, Mara Cerquetti, Anna Chiara Cimoli, Francesca Coltrinari, Valeria Corazza, Alina Jasmine Cordova Garzon, Małgorzata Ćwikła, Claudia D'Alberto, Paola Dubini, Annamaria Esposito, Chiara Fisichella, Alice Fontana, Barbara Francioni, Carlo Fusari, Leticia Labaronne, Laura Leopardi, Saverio Giulio Malatesta, Roberta Manzollino, Silvio Mara, Alessandra Marasco, Diana Martello, Andrea Masala, Željka Miklošević, Fabrizio Montanari, Alberto Monti, Giovanni Pacini, Alfonsina Pagano, Augusto Palombini, Pio Francesco Pistilli, Ahmad Ginanjar Purnawibawa, Elisabetta Rattalino, Stefano Rodighiero, Roberto Santamaria, Davide Sordi, Isabella Toffoletti, Luca Torelli, Sara Uboldi, Nicola Urbino, Lorenzo Virgini

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

