



2014

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. 9, 2014

ISSN 2039-2362 (online)

© 2014 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

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

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti,

Adriano Prosperi, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

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

e-mail

icc@unimc.it

Editore

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



Rivista accreditata AIDEA



Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Il dialogo fra musei e *stakeholders* tramite Internet: il caso delle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali*

Barbara Sibilio Parri**, Giacomo Manetti***

Abstract

Il museo ha sempre riconosciuto alla comunicazione un ruolo rilevante: proprio per questo essa è stata oggetto nel tempo di significativi cambiamenti che hanno interessato i suoi contenuti e le modalità utilizzate per la loro diffusione. Il museo si è appropriato con

* I §§ 1 e 4 sono da attribuire a Barbara Sibilio Parri; i §§ 2 e 3 sono da attribuire a Giacomo Manetti, il § 5 è stato scritto in collaborazione dai due autori.

Si ringraziano per la preziosa collaborazione i Soprintendenti dei quattro Poli Museali, i responsabili degli Uffici Stampa, Comunicazione e Sito Web degli stessi nonché alcuni direttori di musei ad essi afferenti.

** Barbara Sibilio Parri, Professore ordinario di Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI), Via delle Pandette, 9, 50127 Firenze, e-mail: barbara.sibilio@unifi.it.

*** Giacomo Manetti, Ricercatore di Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI), Via delle Pandette, 9, 50127 Firenze, e-mail: giacomo.manetti@unifi.it.

gradualità di diversi strumenti offerti dalla *Computer-Mediated Communication* (CMC) che hanno reso più efficaci trasmissione, partecipazione e condivisione delle informazioni per un coinvolgimento dei suoi interlocutori. In concreto, si osserva che la comunicazione museale tradizionale è quella “unidirezionale”, che si è sviluppata anche grazie all’impiego di strumenti online (sito web, *newsletter*). Questa si è già trasformata in alcuni musei in comunicazione “dialogica” a seguito dell’utilizzo delle numerose opportunità offerte da Internet.

Alla luce di quanto esposto, con riguardo alle quattro Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali, la domanda di ricerca del presente contributo, di natura prettamente esplorativa, è se, in quale misura ed eventualmente con quali strumenti le suddette unità attuino una comunicazione interattiva con gli *stakeholders*, anche ricorrendo alla CMC, secondo un modello di rilevazione e rendicontazione dialogico. L’indagine condotta ha mostrato che, mentre è attribuita una scarsa rilevanza alla comunicazione interna, è in atto un percorso di sempre maggiore contatto con alcuni interlocutori esterni grazie ad una crescente apertura verso meccanismi di interazione tramite la CMC.

Museums have always recognized the important role of communications technology in their day-to-day operations. In recent years communications technology has undergone significant changes that have seriously affected methods of disseminating information as well as the information itself. Museums are increasingly using a range of tools offered by Computer-Mediated Communication (CMC) that enable information to be transmitted and shared more effectively, thus favouring stakeholder engagement and participation. Online communication has evolved, in some museums, from traditional “one-way” approaches, including websites and newsletters, into “dialogic” processes that make use of the numerous opportunities offered by the Internet.

Our exploratory research question is based on determining to what extent and by what means these various museums might implement interactive communication with stakeholders, following a model of dialogic accounting and reporting. Our study shows that, despite the fact that little attention has been paid to internal communication, “Soprintendenze Speciali” are attempting to increase communication with some external stakeholders, thanks in part to a greater emphasis on CMC.

1. *Introduzione*

Il più autorevole organismo mondiale che agisce in ambito museale, l’International Council of Museums (ICOM), traccia il profilo del museo evidenziando le finalità che persegue e le principali attività che svolge¹.

Le stesse finalità sono state espresse, in termini diversi, da molti autori. Fra questi va ricordato il museologo Dominique Poulot che, concordando con quanto affermato da van Mensch, attribuisce al museo tre funzioni: conservare,

¹ ICOM 2004.

studiare, comunicare². Focalizzando l'attenzione sull'ultima si può affermare che ogni museo è sempre teso a realizzare, sia pure con intensità e modalità differenti, una comunicazione culturale, vale a dire a «comunicare cultura a chi è interessato, senza alcun riduzionismo, aiutando chiunque a comprendere un argomento nuovo la cui conoscenza è una meta potenziale»³. Spesso questa comunicazione ha per oggetto la collezione, i risultati degli studi e delle ricerche condotti su singoli elementi che la compongono nonché gli eventi organizzati e proposti ad un pubblico sensibile a tematiche culturali: dunque aspetti particolarmente significativi della gestione che concorrono a definire l'immagine di ciascuna istituzione presso la collettività.

In realtà, tutti i musei “comunicano”, frequentemente però si limitano solo a “trasmettere notizie” senza che questa azione, forse perché attuata con strumenti non adeguati, mantenga il suo originario significato etimologico di “mettere in comune, rendere partecipi altri soggetti”⁴. Comunicazione è *condivisione* di significati attraverso lo scambio di informazioni⁵ che originano un legame – di natura e durata varia – fra coloro che hanno preso parte all'azione comunicativa.

In considerazione di ciò, il museo ha un obiettivo impegnativo da raggiungere: attivare un processo che gli consenta di farsi riconoscere e, quindi, di legittimarsi a seguito della validità delle sue scelte e della capacità di realizzarle rimanendo fedele ai principi ispiratori. In altri termini, deve tendere ad ottenere consenso sia all'interno, rafforzando valori che sappiano aggregare il personale, sia al suo esterno, conquistando la fiducia dei suoi interlocutori⁶.

Questi soggetti possono essere individuati e distinti in primari (con interessi e aspettative che devono essere soddisfatte prioritariamente perché capaci di condizionare direttamente la missione del museo) e secondari (ossia con interessi e aspettative aventi un ordine di priorità inferiore perché partecipanti in maniera funzionale ed indiretta alla realizzazione della missione del museo). Ad esempio, Mitchell, Agle e Wood⁷ richiamano l'esigenza di dichiarare un ordine di priorità per ogni categoria di *stakeholders* da coinvolgere. Gli autori, infatti, sostengono che la rilevanza di una particolare categoria di *stakeholders* dipende dal grado di urgenza, potere e legittimità delle aspettative di cui tale categoria si fa portatrice.

In questo studio si considerano le Soprintendenze speciali quali organizzazioni con una molteplicità di categorie di *stakeholders* primarie e secondarie⁸. Fra le categorie primarie rientrano gli *interlocutori culturali*, vale a dire quei soggetti

² Poulot 2008, pp. 20-28.

³ Vercelloni 2005, p. 189.

⁴ Comunicare e comunità sono due termini che appartengono alla stessa area semantica in quanto derivano dalla stessa radice etimologica: l'aggettivo latino *communis* (Rossi 2009, pp. 18-20).

⁵ Castells 2009, pp. 54-57.

⁶ Sibilio Parri 2004, p. 60.

⁷ Mitchell *et al.* 1997.

⁸ La distinzione proposta è frutto di una precedente ricerca avente per oggetto i quattro Poli museali (Dainelli, Sibilio Parri 2012, p. 93).

che in modo diretto condividono la realizzazione della missione (direttori dei musei e funzionari degli Uffici dei Poli, Ministero per i beni e le attività culturali, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Direzioni regionali per i beni culturali e il paesaggio, mecenati, studiosi, volontari, critici d'arte, associazioni culturali, etc.). Ad essi si aggiungono i *fruitori (attuali)*, ossia i visitatori del museo; *potenziali*, che rappresentano le fasce di popolazione meno interessate o impossibilitate a partecipare; *futuri*, che comprendono le generazioni future, dando senso all'attività di conservazione del patrimonio). Fra quelle secondarie si considerano gli *interlocutori sociali*, la cui partecipazione, talvolta anche intensa, essendo per lo più funzionale ai loro scopi, non è propriamente correlata alla missione (dipendenti, obiettori di coscienza, operatori turistici, finanziatori, sindacati, altri attori pubblici e privati, economici e non economici, etc.). È opportuno tuttavia precisare che tale mappatura, riflettendo la situazione che connota le quattro Soprintendenze speciali, potrebbe richiedere talune modifiche per essere adattata ad altre realtà museali, con conseguente individuazione di ordini di urgenza, potere e legittimità diversi.

La reputazione del museo dipende particolarmente dalla sua capacità di dimostrare di aver fondato la propria gestione su azioni di collegamento e di coordinamento con i diversi "attori" direttamente e indirettamente coinvolti nel suo operato e su meccanismi – leali e trasparenti – di comunicazione ai suddetti "attori". Del resto, l'assunzione di questo atteggiamento è alla base di una corretta accezione di *responsabilità sociale e morale*, la quale rappresenta per il museo una finalità istituzionale puntualmente enunciata nel suo statuto e dichiarata dalla sua missione⁹.

La traduzione della missione in termini concreti richiede l'esistenza di un processo informativo e comunicativo attraverso il quale sia possibile "rendere conto" alla società nel suo complesso degli effetti prodotti dalle iniziative realizzate. È evidente il riferimento all'*accountability* che dovrebbe sempre più connotare il comportamento delle istituzioni culturali e stimolarle a confrontarsi con i propri interlocutori¹⁰.

A tal fine è rilevante la straordinaria evoluzione di Internet e dell'utilizzo che ne possono fare anche i musei e i loro utenti. Nell'arco di poco più di venti anni si è assistito allo sviluppo di un processo che ha rivoluzionato il web: dalla fase del "web 1.0" si è passati a quella del "web 2.0"¹¹ e si sta già andando oltre con l'affermarsi del "web 2.0"¹².

⁹ Dawson, Dunn 2006.

¹⁰ Woodward, Marshall 2004, p. 124; Collier 2008.

¹¹ Queste espressioni intendono segnalare la discontinuità intervenuta relativamente alle caratteristiche dei siti web tra la loro prima generazione e quelle successive (O'Reilly 2005).

¹² Anche la denominazione "web-squared" ovvero la "realtà aumentata" intende evidenziare un'ulteriore discontinuità con la situazione preesistente (O'Reilly, Battelle 2009) e vuole indicare «la possibilità di sovrapporre i contenuti informativi presenti su Internet a quanto è possibile osservare della realtà circostante attraverso lo schema di un dispositivo mobile» (Solima 2012, p. 31).

Nella fase 1.0 il web era unidirezionale e statico, connotato dalla diversificazione di ruoli fra chi produceva e pubblicava informazioni e chi ne fruiva passivamente: i siti si caratterizzano per una logica di tipo *one to many* fondata sull'idea di un mittente ben individuato che si rivolge ad una comunità indistinta. Nella fase 2.0 il web è divenuto uno strumento di comunicazione digitale veloce, uno spazio aperto alla creazione, trasmissione, collaborazione e condivisione di informazioni: il suo approccio con l'utenza – dinamico e interattivo – è completamente mutato ispirandosi ad un modello *many to many* nel quale sfuma la distinzione fra mittente e destinatario¹³.

Si è trattato di un profondo cambiamento non solo tecnologico-contenutistico, ma anche delle modalità di interazione e condivisione nonché delle attitudini dell'utenza nel rapportarsi con quelle tecnologie e quei contenuti. Ciò ha portato a nuovi meccanismi di comunicazione, interazione e cooperazione fra gli utenti¹⁴ tali che al messaggio iniziale si susseguono e se ne sovrappongono altri che in definitiva danno vita sulla rete ad un dialogo a più voci. Nella fase 2.0² – con riferimento specifico al patrimonio culturale – il web si prospetta come “realtà aumentata” che può offrire nuove modalità per una fruizione dei beni che lo compongono o dimostrarsi utile veicolo del contenuto informativo proprio di ciascuno di essi oppure ancora strumento di sviluppo di opportunità relazionali e/o commerciali.

Nel percorso evolutivo tracciato si è assistito alla creazione di nuovi siti quale esito non tanto delle capacità e creatività di colui o coloro che li hanno generati, quanto piuttosto della produzione di informazioni da parte dell'utenza che non si aspetta più solo di “consumare” notizie sul web, ma di interagire attivamente e liberamente con esse. Si è affermato il contributo offerto dagli utenti alla generazione dei contenuti dei siti (*User Generated Content*) nelle varie modalità (testo, immagini, audio, video, etc.), il quale ha favorito la nascita dei *social media*¹⁵.

La diffusione dell'utilizzo di questi ultimi è la risposta sia ad un bisogno sociale di relazione, sia soprattutto alla necessità di condivisione: ogni persona, attraverso la rete, ha scoperto la possibilità di relazionare ad altri i propri pensieri, interessi, esperienze. Ne è derivata la continua crescita di comunità di utenti alle quali chiunque può aggregarsi e offrire il proprio contributo.

¹³ Kaplan, Haenlein 2010; Fondazione Censis 2012; Solima 2012, pp. 29-31.

¹⁴ Fuchs 2008.

¹⁵ Con questa espressione si intende «a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content» (Kaplan, Haenlein 2010, p. 61). In altri termini «Social media tap an entire world of user-generated content created by new technologies and applications, readily available on our smart phones and computers, and easily disseminated and accessed via the Internet. Social media use video, audio, and other media as a catalyst to encourage, facilitate and provoke social interaction... Collectively, social media are above all the voice of the audience, endlessly expressive and creative» (The Marcus Institute for Digital Education in the Arts 2010, p. 13).

Il museo non è rimasto estraneo a queste dinamiche, ma si è appropriato, seppur con qualche ritardo, delle varie opportunità di applicazione offerte dalla *Computer-Mediated Communication* (CMC) allo scopo di favorire un rapporto dialogico con i propri interlocutori mirato a realizzare il loro coinvolgimento¹⁶. La CMC, infatti, si colloca all'interno dei sistemi di comunicazione aziendale, a loro volta riconducibili ai principali sistemi operativi atti a stimolare il buon funzionamento della struttura organizzativa aziendale¹⁷. Si può constatare che da tempo molti musei si sono dotati inizialmente di strumenti tipici del web 1.0 (sito web, *newsletter*, etc.) volti a realizzare una trasmissione facilitata di notizie utili ai destinatari¹⁸. Successivamente, le possibilità di interazione fra questi soggetti sono sensibilmente aumentate con la creazione di *social networks*¹⁹: l'utente, messo così in grado di comunicare direttamente con il museo, si sente riconosciuto un ruolo più "personale" e si identifica in un gruppo sociale di cui condivide valori e interessi²⁰.

Le tante opportunità offerte da Internet e soprattutto l'attivazione di numerosi *social networks* stanno trovando diffusione in ambito museale. I musei italiani, anche se più recentemente rispetto ad altri²¹, hanno iniziato ad avvalersi degli strumenti di CMC²². Proprio grazie alle numerose possibilità che derivano dal loro utilizzo, stanno acquisendo consapevolezza e interesse ad integrare i loro processi generativi della conoscenza con contributi di soggetti esterni, creando legami con alcuni *stakeholders* e favorendo contemporaneamente il conseguimento delle finalità istituzionali.

Vari musei internazionali hanno saputo realizzare attraverso *social networks* forme di aggregazione e di condivisione di interessi che hanno ottenuto grande successo. Il loro esempio è stato ed è tuttora stimolo per quelli italiani che, muovendosi nella stessa direzione, stanno non solo attivando una trasmissione di informazioni, ma anche realizzando gradualmente uno *stakeholder engagement* per costruire un durevole rapporto di fiducia: è un importante passo per la formazione di una cultura di *accountability*. Purtroppo questo traguardo risulta ancora scarsamente raggiunto²³.

¹⁶ MTM London 2010; The Marcus Institute for Digital Education in the Arts 2010; Bertacchini Morando 2011; Bonacini 2012; Solima 2012.

¹⁷ Giunta 2008.

¹⁸ Limitatamente allo sviluppo di tali applicazioni in Italia si vedano: Cirrincione 2004; Marty 2008.

¹⁹ Con tale denominazione si indicano «siti nati e strutturati con l'intento primario di favorire la produzione di contenuti da parte degli utenti e la loro reciproca interazione» (Solima 2010, p. 47).

²⁰ Finnis 2008; Tallon, Walker 2008; Parry 2010; Solima 2010; Bakhshi, Throsby 2012; Bonacini 2012; Dainelli *et al.* 2013.

²¹ <<http://www.iccweb.it/blog/musei-e-social-media-in-Italia/>>, 19.06.2013.

²² Ricciardi 2008; Valentino 2008; Lopez *et al.* 2010; Galluzzi, Bonacasa 2011; Mandarano 2011; Pisu 2012; Lazzeretti *et al.* 2013.

²³ Waters *et al.* 2009; Preece, Wiggings 2011.

Alla luce di quanto sin qui delineato, la presente ricerca si pone l'obiettivo di verificare se e in quale misura le Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali comunichino in maniera interattiva con gli *stakeholders*, anche ricorrendo alla CMC, secondo un modello di rilevazione e rendicontazione dialogico.

Va premesso che nel nostro Paese sono presenti tantissimi musei, molti dei quali scelgono di ignorare, a seguito di tanti vincoli che condizionano la loro gestione, la rapida evoluzione dell'ambiente con il quale devono quotidianamente confrontarsi. Da una recente analisi è emerso che nei musei statali è «del tutto assente un uso consapevole delle potenzialità del web 2.0»²⁴. Proprio alla luce di questa constatazione è stato scelto di condurre l'indagine sulle quattro Soprintendenze speciali che, essendo istituzioni dotate del maggior ambito di autonomia fra i musei statali²⁵, possono aver sviluppato o essere impegnate a costruire un sistema di comunicazione volto sia a diffondere la conoscenza del loro vasto e ricco patrimonio, sia a ottenere un coinvolgimento dei propri portatori di interessi, garantendo una loro attiva partecipazione al processo decisionale, a differenza di quanto avviene negli altri musei statali italiani.

2. Il quadro teorico di riferimento

Gli esperti della teoria degli *stakeholders* hanno cercato di classificare i modelli di relazione tra le organizzazioni e gli interlocutori aziendali assumendo un percorso graduale di crescita, costituito da diversi passaggi, nel coinvolgimento e nella partecipazione di questi ultimi²⁶.

In una prima fase l'organizzazione identifica le parti interessate (*stakeholder mapping*), se possibile distinguendo, come riportato in precedenza, tra *stakeholders* primari e secondari²⁷. In un secondo momento l'organizzazione tenta di gestire le aspettative degli *stakeholders*, nonché le domande ed i problemi che essi pongono, perseguendo un temperamento dei diversi interessi in gioco (*stakeholder management*)²⁸. Nell'ultimo passaggio di questo percorso di crescita, le organizzazioni coinvolgono attivamente gli *stakeholders* nel processo decisionale, rendendoli partecipi del governo e della gestione, condividendo le

²⁴ Solima precisa che: «i musei statali non sono presenti (singolarmente) sui *social networks* e non hanno attivato alcuna delle risorse che le nuove tecnologie mettono a disposizione per un approccio più relazionale e partecipativo alla comunicazione» (Solima 2012, p. 135).

²⁵ Dainelli, Sibilio Parri 2012, pp. 94-95.

²⁶ Svendsen 1998; Waddock 2002.

²⁷ Clarkson 1995, pp. 92-117.

²⁸ O'Dwyer 2005.

informazioni, dialogando e creando un modello di responsabilità reciproche (*stakeholder engagement*)²⁹.

Questo graduale processo di partecipazione crescente degli *stakeholders* stimola un percorso di apprendimento e crescita interni, e dunque di nuova conoscenza organizzativa, poiché:

- per quel che riguarda gli interlocutori interni, favorisce un apprendimento organizzativo volto ad esplicitare la conoscenza tacita e latente esistente nell'organizzazione aziendale attivando conoscenza sociale o organizzativa (invece che soltanto individuale);
- per quanto concerne quelli esterni, consente di combinare molteplici tipi di conoscenza, stimolando anche eventuali percorsi di internazionalizzazione³⁰.

La fase di *stakeholder engagement*, a differenza di quelle di mappatura e contemperamento delle aspettative, prevede un impegno reciproco di organizzazione e *stakeholders* per risolvere i problemi che possono emergere nel rapporto fra loro.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* quindi crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale dei loro interessi³¹. Inoltre, consente alle organizzazioni di interagire con le parti interessate in un dialogo nel quale il reclutato e il reclutatore apprendono vicendevolmente dalla comunicazione, modificando ed adattando profondamente le proprie aspettative e convinzioni. Pertanto, il coinvolgimento degli *stakeholders* è un potente meccanismo di *accounting* dialogico³² che si estende oltre la nozione di comunicazione, consentendo l'implementazione di processi mutualistici di apprendimento interattivo che sono capaci di suscitare mutamenti nelle aspettative e nelle idee dei singoli, nonché di stimolare il cambiamento sociale³³.

A questo proposito, Laughlin³⁴ propone un approccio dialogico nelle discipline di *accounting* capace di fornire maggiore riflessione critica e processi deliberativi democratici nel governo e nella gestione delle diverse organizzazioni umane. Laughlin trae spunto dal quadro sistematico della *ideal speech situation* elaborato dal noto filosofo tedesco Jürgen Habermas, a sua

²⁹ Un esempio di applicazione del percorso mappatura-contemperamento-coinvolgimento degli *stakeholders* è contenuto nel modello della cosiddetta "Copenhagen Charter". Quest'ultima prevede un percorso di coinvolgimento progressivo che garantisce una comunicazione al contempo reattiva (di carattere unidirezionale), interattiva (di carattere bidirezionale con momenti di dialogo e ascolto) e proattiva (ossia caratterizzata da coinvolgimento e apprendimento continui, capace di anticipare i problemi prima che questi si manifestino). Cfr. Hinna L. 2002; Campedelli 2005; Hinna, Monteduro 2006.

³⁰ Hinna A. 2005.

³¹ Andriof *et al.* 2002, p. 9.

³² Bebbington *et al.* 2007a; Brown 2009; Brown, Dillard 2013.

³³ Bebbington *et al.* 2007a, p. 357.

³⁴ Laughlin 1987, 2007.

volta fondato sull'idea di processi democratici deliberativi caratterizzati dal consenso di una maggioranza degli individui di una comunità³⁵. In particolare, Laughlin, nell'applicazione della teoria di Habermas, sostiene la necessità che le discipline di *accounting* siano opportunamente sensibilizzate alla risoluzione di problemi, disuguaglianze, ingiustizie e asimmetrie di potere nella relazioni fra organizzazioni umane e loro interlocutori.

La *ideal speech situation* di Habermas è una comunicazione multidirezionale fra *stakeholders* in condizioni ambientali non distorte³⁶ dove è possibile instaurare «a discursive arena that is home to citizen debate, deliberation, agreement and action»³⁷. In questa sfera pubblica, o arena deliberativa, i singoli sono liberi di esprimersi e scambiare punti di vista su questioni di volta in volta poste dai partecipanti in un processo che ricorda da vicino i sistemi di democrazia partecipativa spesso evocati in tema di deliberazioni *on line* e network virtuali.

Habermas prevede il rispetto delle seguenti regole in una *ideal speech situation*:

- 1.a Ognuno deve essere in grado di parlare, agire e prendere parte al dialogo;
- 2.a Ognuno può mettere in discussione qualsiasi affermazione da chiunque provenga;
- 2.b Ognuno è autorizzato a introdurre qualunque nuovo argomento nel dialogo;
- 2.c Ognuno può esprimere le sue attitudini, aspettative e bisogni;
3. Nessuno può impedire, tramite coercizione, di esercitare ad altri i propri diritti come indicati in (1) e (2).

Dando questa opportunità di ampia partecipazione al dialogo, Habermas e Laughlin pensano di limitare o addirittura eliminare il rischio che gruppi marginalizzati di interlocutori non riescano ad esercitare i loro diritti di espressione in un sistema democratico. Quando applicata a un contesto aziendale, una *ideal speech situation* fra azienda e *stakeholders* dovrebbe condurre alla formulazione e all'accettazione, da parte di tutte le parti interessate, di un consenso generale stabilito su basi democratiche circa le responsabilità, i diritti ed i doveri di ciascun partecipante al dibattito democratico³⁸.

Stakeholder engagement e *accounting* dialogico, dunque, sono processi intimamente connessi perché entrambi mirano a costruire processi decisionali autenticamente democratici basati sulla condivisione di idee ed aspettative. Entrambi, inoltre, possono avvalersi degli strumenti dalla CMC e, più specificatamente, dall'interazione *on line* utilizzando gli strumenti del web 1.0

³⁵ Brown, Dillard 2013.

³⁶ Habermas 1984, 1987, 1989.

³⁷ Villa 1992, p. 712; Dahlberg 2005

³⁸ Unerman, Bennett 2004.

e soprattutto del web 2.0, in particolare *social media* e *social networks*. Questi ultimi offrono interessanti prospettive per rispondere ai tre fondamentali ostacoli richiamati da Unerman e Bennett³⁹ per ottenere un pieno coinvolgimento degli *stakeholders*:

1. identificare e raggiungere una vasta gamma di interlocutori;
2. ottenere un consenso generalizzato sulle loro aspettative partendo da un insieme eterogeneo e potenzialmente contrastante di punti di vista;
3. stringere con essi un rapporto interattivo e dialogico.

Secondo Brown⁴⁰ i processi dialogici condizionano i rapporti di responsabilità tra *stakeholders* e organizzazioni⁴¹. Per questo motivo dottrina e prassi recenti si focalizzano sul miglioramento dei meccanismi di interazione democratica nei processi strategici e in quelli rendicontativi⁴². Negli ultimi anni la letteratura specialistica ha più volte richiamato l'attenzione sull'esigenza di creare nuove prassi contabili di natura dialogica, anche sviluppando tecnologie in grado di promuovere il coinvolgimento diretto degli *stakeholders*, senza il tramite di loro rappresentanti, e lo scambio pluridirezionale di informazioni a tutti i livelli (fra azienda e *stakeholders* e fra gli stessi *stakeholders*)⁴³. Usando le parole di Dillard e Ruchala, si può affermare che «l'*accounting* dialogico mira a promuovere l'espressione pluralista di un interesse pubblico per mitigare il predominio della razionalità strumentale»⁴⁴.

In questo senso Thomson e Bebbington⁴⁵ sostengono che il cosiddetto *monologic accounting*, caratterizzato da una rendicontazione condizionata – pressoché esclusivamente – dal punto di vista del *management* o al limite volta a soddisfare le esigenze di una categoria di *stakeholders* primaria, dovrebbe essere sostituito da un approccio in grado di considerare e bilanciare le diverse prospettive ed aspettative dell'intera comunità di riferimento⁴⁶.

Gli approfondimenti della letteratura specialistica sulla necessità di sviluppare sistemi di *accounting* dialogico appaiono decisamente più consistenti con riguardo alle pubbliche amministrazioni e agli enti non lucrativi, fra cui i musei e le Soprintendenze, rispetto alle imprese *for profit*, poiché in queste ultime la presenza degli investitori, quale categoria di *stakeholders* primaria, condiziona strategie e modelli rendicontativi⁴⁷.

Nell'ambito dell'*accounting* dialogico, la CMC potrebbe consentire di costituire una “agorà” virtuale attraverso l'utilizzo di una rete fluida dove i

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Brown 2009.

⁴¹ Gray *et al.* 1997.

⁴² Medawar 1976; Morgan 1988; Boyce 2000; Gray, Bebbington 2001; Dey 2003; Brown 2009.

⁴³ Thomson, Bebbington 2005; Bebbington *et al.* 2007a e 2007b; Frame, Brown 2008.

⁴⁴ Dillard, Ruchala 2005, p. 621 (t.d.a.).

⁴⁵ Thomson, Bebbington 2005.

⁴⁶ Gray *et al.*, 1997.

⁴⁷ Dainelli *et al.* 2013.

singoli soggetti – siano essi persone fisiche o organizzazioni – non perdono la loro identità ma, anzi, attraverso il loro apporto originale e spontaneo, possono contribuire al dibattito pubblico su temi di interesse generale o specifico, fornendo un meccanismo innovativo di mobilitazione sociale⁴⁸. In questo senso, lo spazio virtuale di internet rappresenta una piattaforma ideale di comunicazione dialogica, poiché la CMC de-enfatizza il corpo umano e lo status sociale come fattori che influenzano la valutazione da parte di una comunità, permettendo agli utenti di interagire in maniera paritaria. Inoltre, poiché i partecipanti al dibattito democratico sono soggetti razionali, la base per la costruzione del consenso è necessariamente collegata alla forza degli argomenti più che alla credibilità di chi li espone, in contrasto con le spinte di persuasione morale tipiche della comunicazione tradizionale.

È tuttavia necessario evidenziare che la CMC presenta alcuni limiti per il coinvolgimento degli interlocutori dell'organizzazione all'interno di un dibattito pubblico in ottica deliberativa. Più precisamente, sono segnalate difficoltà e debolezze intrinseche degli strumenti del web 1.0 e 2.0 per l'interazione fra gli utenti, in particolare per la costruzione di processi deliberativi autenticamente democratici. Alcune di queste considerazioni, a parere degli autori, sono da ritenersi valide se riferite al coinvolgimento degli *stakeholders* in un processo di *accounting* dialogico attraverso CMC.

Dahlberg⁴⁹, in particolare, ha sintetizzato in sei punti le principali difficoltà della CMC nel condurre processi deliberativi:

1. La crescente mercificazione degli spazi *on line* minaccia l'autonomia dell'interazione fra utenti, poiché il dialogo è spesso condizionato da forti persuasori quali i mass media, le grandi imprese e lo Stato;
2. Esiste un *gap* di riflessione critica per il quale, nell'ambiente virtuale *on line*, gli utenti raramente rivedono le proprie posizioni di fronte a tesi più efficaci e generalmente condivise⁵⁰;
3. In molti forum *on line* e *social networks* è possibile constatare una diffusa mancanza di attenzione verso le posizioni altrui e una scarsa propensione all'ascolto rispettoso dei pareri espressi da altri;
4. La rete garantisce anonimità agli utenti poiché, anche quando sono necessarie delle credenziali di accesso, è possibile mascherare o falsificare la reale identità dei singoli, compromettendo la qualità dell'interazione in contesti nei quali l'identità è elemento essenziale per il processo deliberativo;
5. Nonostante la rapidissima espansione di internet ed i costi di connessione decrescenti, la maggioranza della popolazione adulta a livello mondiale non ha ancora un accesso garantito e libero alla rete;

⁴⁸ Langman 2005, p. 46.

⁴⁹ Dahlberg 2001.

⁵⁰ Streck 1998.

6. Tradizionalmente quasi tutte le forme di dialogo *on line* tendono ad essere quantitativamente e qualitativamente influenzate o addirittura dominate da pochi utenti o gruppi (ad esempio soggetti che inseriscono un numero eccessivo di *post* o messaggi, utenti con uno status sociale o un'autorevolezza maggiori rispetto agli altri, etc.).

A fronte di ciò, tuttavia, le deliberazioni *on line* risultano sicuramente meno costose e consentono di coinvolgere, almeno potenzialmente, un numero decisamente più ampio di partecipanti superando distanze geografiche⁵¹.

Inoltre, va considerato che *social networks* e *social media* possono essere utilizzati dalle imprese *for profit*, dagli enti *not for profit* e dalle pubbliche amministrazioni per dare voce ai propri *stakeholders* senza però che le loro opinioni incidano sul processo decisionale interno⁵². Vi è il rischio, infatti, che gli *stakeholders* comunichino le loro aspettative ed i loro interessi alle aziende senza acquisire un ruolo determinante nei processi decisionali di queste ultime. In questo senso l'interazione *on line* attraverso gli strumenti del web 2.0 può dare l'illusoria impressione che le opinioni espresse da vari soggetti possano condizionare i contenuti dei sistemi comunicativi e decisionali, quando, in realtà, potrebbero non influenzare affatto le politiche e le prassi aziendali, creando l'irreale sensazione di un processo deliberativo democratico⁵³.

Alla luce di quanto esposto, la domanda di ricerca del presente contributo, di natura prettamente esplorativa, è se e in quale misura le quattro Soprintendenze speciali attuino una comunicazione interattiva con gli *stakeholders*, anche ricorrendo alla CMC, secondo un modello di rilevazione e rendicontazione dialogico.

Si ritiene, altresì, che esista un *gap* nella letteratura aziendale, perlomeno a livello nazionale, sull'efficacia della CMC nella risoluzione dei conflitti e nella negoziazione delle decisioni, ossia in situazioni dove le parti si pongono obiettivi distanti o addirittura opposti, ma con la necessità di raggiungere un compromesso attraverso il consenso di larghe maggioranze⁵⁴.

Alla luce di questa considerazione, il presente lavoro ambisce ad apportare un contributo agli studi aziendali, identificando quali strumenti siano concretamente utilizzati dalle Soprintendenze speciali per il coinvolgimento degli *stakeholders* e verificando se la gamma di strumenti adottati, con particolare riferimento a quelli di CMC, configuri o meno un modello di *accounting* dialogico.

⁵¹ Waters *et al.* 2009.

⁵² Fuchs 2009.

⁵³ *Ibidem.*

⁵⁴ Kerr, Murthy 2009.

3. Metodologia

In questa ricerca sono analizzati quattro *case studies* quale approccio metodologico per comprendere se e in quale misura le Soprintendenze speciali impieghino meccanismi di dialogo interattivo con gli *stakeholders*, anche ricorrendo alla CMC, secondo un modello di *accounting* dialogico. I casi esaminati, corrispondenti ai quattro Poli Museali di Firenze, Napoli, Roma e Venezia, consentono di rispondere alla domanda di ricerca di natura esplorativa, evidenziando le principali caratteristiche degli strumenti di comunicazione e dialogo adottati.

La scelta delle quattro Soprintendenze è legata alla volontà di indagare una realtà del settore culturale particolarmente significativa in termini dimensionali e di impatto socio-culturale sulla comunità, nonché alla presenza, come accade in altri contesti senza scopo di lucro, di una pluralità di categorie di *stakeholders* primarie.

In letteratura il *case study* è un metodo di ricerca che comporta l'uso di uno o più casi per creare costrutti teorici, proposte e/o teorie da verificare partendo dalle evidenze empiriche raccolte⁵⁵.

Inoltre, in questa indagine, i casi di studio sono intesi anche come «rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources»⁵⁶.

Una differenza fondamentale con altri metodi di ricerca è che l'analisi di casi, fra i quali quelli affrontati in questo lavoro, cerca di esaminare i fenomeni nei loro contesti di appartenenza, piuttosto che indipendentemente dall'ambiente di riferimento⁵⁷.

Questo studio è stato condotto sui quattro casi citati svolgendo un'analisi sia dei siti web, sia dei vari strumenti di interazione *on line* (*blogs, social networks, etc.*) adottati dalle singole realtà, sia effettuando interviste semi-strutturate ai Soprintendenti, a direttori di musei e ai responsabili della comunicazione istituzionale e di quella informatica.

Un limite metodologico intrinseco della presente ricerca è rappresentato dalla mancanza di una fase esplicita di osservazione partecipativa degli eventi di *stakeholder engagement*. Tuttavia, tale limite è almeno parzialmente superato dal fatto che l'analisi *on line* degli strumenti di comunicazione dialogica fra Soprintendenze e *stakeholders* rappresenta, soprattutto con riferimento alla CMC, già una forma di osservazione partecipativa, dato che, tramite la navigazione *on line*, anche il team di ricerca può partecipare direttamente al dialogo.

⁵⁵ Eisenhardt 1989, 1991.

⁵⁶ Yin 2009.

⁵⁷ Pettigrew 1973; Gibbert *et al.* 2008.

Prima di avviare la ricerca, è stata accertata la presenza nei casi di studio di alcuni prerequisiti⁵⁸ quali:

- un'elevata accessibilità ai dati e alle informazioni necessari per la ricognizione;
- la garanzia di poter condurre interviste adeguatamente articolate ed approfondite ai responsabili delle Soprintendenze.

Tali precondizioni si sono rivelate essenziali per l'evidenziazione dei punti di forza e di debolezza dei singoli modelli di comunicazione dialogica fra istituzioni e *stakeholders*, per comprendere il grado di replicabilità dei risultati in altri contesti museali, nonché per l'attendibilità stessa delle evidenze raccolte.

L'analisi ha seguito quattro fasi:

1. sono stati individuati i casi delle Soprintendenze speciali in quanto dotate di una maggior autonomia rispetto alle altre Soprintendenze e ai tanti musei statali, in virtù di disposizioni legislative emesse negli ultimi anni⁵⁹;
2. sono stati verificati la presenza e il livello di utilizzo di strumenti per l'interazione e il dialogo con gli *stakeholders* con particolare riferimento a quelli veicolati sulla rete internet (sito web, *newsletter*, pagine personali su *social networks*, *blogs*, etc.);
3. sono stati presi contatti per e-mail e telefonici con i Soprintendenti della quattro istituzioni indagate per verificare la disponibilità ad almeno un incontro con i referenti del progetto di ricerca per la conduzione di interviste semi-strutturate⁶⁰;
4. sono stati confrontati i dati provenienti dal monitoraggio degli strumenti di interazione *on line* con le indicazioni ottenute durante le interviste semi-strutturate. Il team di ricerca ha raccolto notizie rilevanti durante le riunioni utilizzando appunti personali e annotazioni di alcuni intervistati che hanno compilato la traccia di intervista (fornita a tutti con congruo anticipo rispetto all'incontro) come se fosse un questionario.

L'uso contemporaneo della letteratura, delle interviste e delle informazioni disponibili *on line* sui siti e sui *social networks/blogs* delle singole Soprintendenze, nonché l'osservazione partecipativa, hanno facilitato un controllo incrociato, contribuendo a consolidare le evidenze emerse⁶¹.

A questo proposito, si sottolinea che la ricerca ha consentito di acquisire informazioni qualitative relative a tutte le Soprintendenze e alcuni dati

⁵⁸ Siggelkow 2007.

⁵⁹ Le Soprintendenze Speciali sono state istituite con D.P.R. 29 dicembre 2000, n. 441, come semplici organi periferici del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC) dotati di una certa autonomia. Ad alcune di esse – fra cui i quattro Poli museali –, con D.P.R. 26 novembre 2007, n. 233, art. 15, c. 3, poi modificato dal D.P.R. 2 luglio 2009, n. 91, è stata attribuita una autonomia speciale: scientifica, amministrativa, finanziaria, organizzativa.

⁶⁰ Di fatto, ogni Polo ha dimostrato molta disponibilità a collaborare sia in occasione della intervista, a cui hanno partecipato da 4 a 9 persone, sia successivamente ad essa comunicando al team di ricerca dati e notizie richiesti.

⁶¹ Yin 2009.

quantitativi espressione sia dell'impegno rivolto da ciascuna di esse alla comunicazione tramite strumenti di CMC, sia delle risposte pervenute dai rispettivi portatori di interessi.

L'analisi è stata condotta separatamente per ogni caso di studio in modo che il team di ricerca potesse ottenere una discreta familiarità con le singole realtà indagate⁶².

4. Risultati

Gli organi di governo delle quattro Soprintendenze e i loro collaboratori attribuiscono concordemente rilevanza alla strategia di comunicazione con i loro interlocutori: ciò è testimoniato dalle scelte inerenti all'assetto organizzativo e agli strumenti adottati.

Va premesso che queste istituzioni presentano una struttura organizzativa alquanto complessa e articolata, all'interno della quale operano numerosi dipendenti (*stakeholders* interni)⁶³ e interagiscono con centinaia di visitatori e vari altri soggetti – istituzionali, economici e non economici – (*stakeholders* esterni) (tab. 1).

In ciascuna di esse si osserva la presenza di uffici di staff creati per supportare le decisioni degli organi direttivi: fra questi figurano quelli che si occupano dei rapporti con la stampa, del sito web, delle comunicazioni. Come si evince dalla tabella 2, in tutti i casi sono ricoperti i ruoli di responsabile dei comunicati stampa, delle comunicazioni istituzionali, del sito web. Si nota, invece, che in alcuni casi manca la formalizzazione dell'ufficio corrispondente: ciò è dovuto a due ordini di motivi. Il primo è da correlare alla recente introduzione di queste professionalità fra i collaboratori del Soprintendente, per cui manca ancora l'aggiornamento dell'organigramma; il secondo trova spiegazione nella divergenza fra la struttura organizzativa formale ed il tessuto informale che spesso nelle unità in oggetto ha la prevalenza su quello formale, favorendo comportamenti flessibili e improntati all'innovazione. Infatti, proprio le strategie di comunicazione sono state inizialmente realizzate grazie a soluzioni organizzative informali che solo negli ultimi anni – e non ancora per tutti i ruoli – stanno trasformandosi in posizioni “ufficiali”.

⁶² Eisenhardt 1989; Yin 2009.

⁶³ Dainelli, Sibilio Parri 2012, pp. 95-97.

Soprintendenza Speciale	Campo di azione		n. dip. a tempo indet. (1/3/2013)	Numero visitatori (anno 2012)
	numero istituti museali	Istituti museali		
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Firenze	15 musei 4 ville 6 cenacoli e chiostri	I MUSEI: Galleria degli Uffizi, Galleria dell'Accademia, Museo Nazionale del Bargello, Museo delle Cappelle Medicee, Museo di San Marco, Galleria Palatina, Galleria d'arte Moderna, Galleria del Costume, Museo degli Argenti, Giardino dei Boboli, Museo di Palazzo Davanzati, Museo di Casa Martelli, Chiesa e Museo di Orsanmichele, Gabinetto Disegni e Stampe degli Uffizi, Galleria dell'Accademia LE VILLE: Villa Corsini a Castello, Villa Medicea della Petraia e Giardino di Castello, Villa Medicea di Poggio a Caiano e Museo della Natura Morta, Villa Medicea di Cerreto Guidi e Museo storico della Caccia e del Territorio I CENACOLI E I CHIOSTRI: Cenacolo di Ognissanti, Cenacolo di Andrea del Sarto, Cenacolo di Fuligno, Cenacolo di Sant'Apollonia, Chiostrò dello Scalzo, Sala del Perugino	Città di Firenze	5.052.717
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Napoli	6 musei	Museo di Capodimonte Certosa e Museo di San Martino Museo Duca di Martina Museo Pignatelli Museo del '900-Castel Sant'Elmo Certosa di San Giacomo	Città di Napoli	377.692
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Roma	7 musei	Galleria Borghese Galleria Nazionale di Arte Antica - Palazzo Barberini Galleria Nazionale di Arte Antica - Palazzo Corsini Galleria Spada Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo Museo Nazionale del Palazzo di Venezia Museo Nazionale degli Strumenti Musicali	Città di Roma	1.649.708
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Venezia e dei comuni della Gronda lagunare	5 musei	Galleria dell'Accademia Galleria Giorgio Franchetti alla Ca' d'oro Museo d'arte orientale Museo Archeologico Nazionale Museo di Palazzo Grimani	Città di Venezia e comuni della Gronda lagunare	747.785

Tab. 1. Il campo di azione, i dipendenti e i visitatori delle Soprintendenze Speciali (Fonte: nostra elaborazione di notizie fornite dalle Soprintendenze)

	Professionista iscritto all'Albo dei giornalisti	Responsabile Comunicazione	Responsabile Sito web	Ufficio Stampa (area stampa)	Ufficio/Servizio Comunicazione (istituzionale)	Ufficio/Servizio informatico/Sito web
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Firenze	Si	Si	Si	Si	No	No
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Napoli	Si	Si	Si	Si	No	No
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Roma	Si	Si	Si	No	Si	Si
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Venezia e dei comuni della Gronda lagunare	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Tab. 2. Ruoli e Uffici presenti nelle Soprintendenze (Fonte: nostra elaborazione di informazioni fornite nel corso delle interviste)

Prima di esaminare gli strumenti adottati, è doveroso premettere che nel corso delle interviste è emerso chiaramente che per “*stakeholders*” si intendono esclusivamente interlocutori esterni così individuati:

- prevalentemente, visitatori attuali e potenziali,
- spesso media che ricevono, selezionano e diffondono le notizie con tempestività,
- talvolta anche mecenati, studiosi, critici d’arte, associazioni culturali.

La comunicazione ad essi rivolta riguarda soprattutto le iniziative culturali di loro presumibile interesse e cioè quelle attinenti alla cura e conservazione, alla ricerca, ai laboratori didattico-educativi, alla promozione di mostre ed eventi; inoltre, concerne le informazioni sui musei (orario di apertura e chiusura, prezzo dei biglietti, servizio prenotazione, etc.), la cui diffusione è effettuata in genere dai concessionari, ma avviene anche tramite il sito del Polo e/o del museo.

Risulta evidente che viene accolta una visione limitata dei soli *stakeholders* culturali (sono esclusi i soggetti istituzionali), la quale ha influenzato e continua a condizionare il processo attivato per il loro coinvolgimento e, di riflesso, la scelta del linguaggio, del contenuto del messaggio e degli strumenti per entrare in contatto con essi. Gli altri portatori di interessi non sembrano oggetto di particolare attenzione tanto da attivare una comunicazione mirata.

Riguardo agli strumenti emerge che, con intensità differente, tutte le Soprintendenze organizzano incontri e dibattiti culturali, presentazioni, conferenze stampa, somministrano questionari al pubblico dei musei e ai partecipanti a eventi e mostre per conoscere il loro grado di apprezzamento, mettono a disposizione moduli per reclami, come previsto dalla Carta dei Sevizi.

Inoltre, tutte impiegano tecnologie collegate alla rete Internet introdotte nel corso degli ultimi anni come documentato dalla tabella 3: dalla sua lettura si notano alcune affinità e talune differenze.

Il sito web, presente in ogni Polo⁶⁴ su sollecitazione anche del MiBAC, è stato oggetto di ristrutturazioni e sono in corso ulteriori sue revisioni. I numeri che indicano gli accessi ad esso, pur nella diversità dell'ordine di grandezza, confermano comunque un suo diffuso utilizzo. Questi numeri sono di fatto sottostimati, se si considera che molti musei di ciascuna Soprintendenza nonché i rispettivi concessionari sono dotati di un proprio sito web che consente agli utenti di interagire con loro senza escludere un rapporto diretto con l'unità centrale.

Ogni Soprintendenza è dotata anche di una *mailing list*: è ampia e si arricchisce di giorno in giorno includendo sia gli utenti del sito web (là dove è richiesto che indichino i propri dati), sia coloro che instaurano un contatto con un loro museo o un loro ufficio. In tutte è destinata ad alimentare la comunicazione con il personale interno e con i tanti interlocutori istituzionali. Inoltre, in alcuni casi il suo impiego è finalizzato ad allacciare e mantenere rapporti con "media" accuratamente selezionati per assicurare una tempestiva diffusione dei comunicati stampa in ambito nazionale e internazionale, facendo anche in modo che questi siano ricevuti direttamente su vari supporti multimediali (computer, *smartphone*, *tablet*, ...).

Il Polo di Napoli dedica alla *mailing list* una particolare cura potenziandola con continuità per far giungere i propri messaggi sia al "suo" pubblico – allo scopo di fidelizzarlo – sia a nuovi destinatari. Per un efficace conseguimento dello stesso obiettivo, invece, i Poli di Firenze e di Roma hanno di recente deciso di introdurre la *newsletter* indirizzandola ad una utenza "conosciuta", senza però mai escludere nuovi fruitori nazionali e internazionali. È un meccanismo apprezzato dai destinatari in quanto con rapidità fornisce notizie, ma non prevede messaggi di *feedback*.

⁶⁴ Si deve tener conto che allo scopo di garantire il rispetto dei principi di trasparenza ed efficienza dell'azione della Pubblica Amministrazione il Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione ha indicato all'art. 4 della sua Direttiva n. 8/2009 le "Linee guida per i siti web della Pubblica Amministrazione". Nell'allegato A1 di questo documento sono specificati gli elementi indispensabili che un sito web di un ente pubblico deve presentare. Questi requisiti, insieme a quelli indicati dalla precedente L. 9 gennaio 2004, n. 4 sulle "Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici" hanno orientato la progettazione e la ristrutturazione dei siti web dei quattro Poli.

	Polo di Firenze	Polo di Napoli	Polo di Roma	Polo di Venezia
Informazioni sul sito web				
costituito nel	2004	2009	2009	1997
ristrutturato nel	2012	2010	2012	2009
in corso di modifiche	Si	Si	Si	Si
numero accessi (anno 2012)	1.156.175	140.000	44.000	139.576
di cui visitatori unici	793.844	68.000	np	44.266
Informazioni sulla mailing list				
è presente	Si	Si	Si	Si
introdotta dal	2009	2007	np	np
numero di iscritti al 31/03/2013	800(1)	2000	np	np
numero di comunicazioni trasmesse	6700	28.000(2)	np	np
numero di messaggi ricevuti	500	1200	np	np
Informazioni sulla newsletter				
è presente	Si	No	Si	No
introdotta dal	03/2012		09/2012	
numero di iscritti al 31/03/2013	1456		570	
numero di comunicazioni trasmesse	30		8	

Legenda: (1) numero iscritti alla mailing list dell'Ufficio Stampa; (2) di cui 4000 comunicazioni sono dirette all'interno del Polo e 24.000 al suo esterno; (np): dato non pervenuto

Tab. 3. Utilizzo di strumenti di comunicazione *online* unidirezionale (Fonte: nostra elaborazione di notizie fornite dalle Soprintendenze, 31/03/2013)

È stato constatato che ciascuna realtà tende ad attivare una comunicazione sempre più ampia che richiami l'interesse del destinatario e che lo stimoli ad avvicinarsi ai suoi musei non solo in un'occasione unica, ma ripetutamente invitandolo a partecipare a vari eventi.

A tal fine le quattro realtà si sono mosse con modalità diverse: in taluni Poli sono state sviluppate iniziative autonome da parte dei musei e di alcuni uffici tecnici (esempio: ufficio didattico-educativo), che hanno avviato processi comunicativi con determinate categorie di interlocutori, spesso sollecitati da eventi occasionali, quali la partecipazione a specifici progetti; solo in momenti successivi si è cercato di implementare una strategia unitaria del Polo, estesa a tutti i musei e talvolta anche al territorio di sua competenza. In altri, fin dalla sua prima formulazione, è stata definita dagli organi direttivi un'unica strategia di comunicazione "istituzionale" che accomuna la Soprintendenza e le unità che la compongono.

La situazione riscontrata è molto difforme come sinteticamente illustrato nella tabella 4.

Si nota che le Soprintendenze speciali di Firenze e Napoli dimostrano di essere le più aperte ad una interazione con *stakeholders* esterni, avendo inserito

i propri profili su *Facebook* e *Twitter*: ciò è avvenuto in date diverse e questo giustifica il differente numero di contatti registrati (tab. 5).

La Soprintendenza di Napoli ha deciso da più tempo di attuare una strategia di comunicazione dialogica “istituzionale” estesa ai musei e al territorio. Ha conseguito un apprezzabile successo conquistando l’attenzione di “amici” e *followers*.

Quella di Firenze ha implementato la stessa strategia impegnandosi da alcuni mesi intensamente nella trasmissione di messaggi al pubblico per conquistarne l’interesse e il gradimento. Già in passato aveva attivato un sistema di comunicazione dialogico avvalendosi dei seguenti strumenti:

- la realizzazione di video-interviste e la presentazione di eventi per illustrare specifiche iniziative culturali attraverso la piattaforma *YouTube*: in questo caso l’utente è in grado di ricevere informazioni e di stabilire contatti;
- la redazione del “Rapporto di Attività” che ogni due anni illustra sia le azioni e i lavori effettuati, sia i risultati conseguiti. Questo documento, leggibile anche sul sito web, è già alla terza edizione. Si tratta di una forma di rendicontazione, molto diffusa all’estero e poco in Italia, con la quale si offre un’ampia panoramica della gestione.

	Facebook	Twitter	Blog	YouTube	Altro
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Firenze	x	x		x	x
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Napoli	x	x			
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e Polo Museale della Città di Roma					
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Venezia e dei comuni della Gronda lagunare					
Galleria dell’Accademia	x			x	
Galleria Giorgio Franchetti alla Ca’ d’oro	x			x	
Museo d’arte orientale	x				
Museo Archeologico Nazionale	x	x	x		
Museo di Palazzo Grimani	x	x		x	

Tab. 4. Strumenti di comunicazione dialogica utilizzati dalle Soprintendenze Speciali (Fonte: nostra elaborazione di notizie fornite dalle Soprintendenze, 31/03/2013)

	Polo di Firenze	Polo di Napoli
Informazioni su Facebook		
attivo dal	2012	2008
numero di amici a cui “piace” (1)	1753	22.000
numero di post (2)	103	196
Informazioni su Twitter		
attivo dal	05/05/2013	29/02/2012
numero di tweet	112	121
numero di follower	248	278
numero di following	22	0

Legenda: (1) numero di messaggi dall’attivazione al 31/07/2013; (2) numero di post dal 01/01/2013 al 31/07/2013

Tab. 5. Utilizzo da parte delle Soprintendenze Speciali di Firenze e Napoli di *Facebook* e *Twitter* (Fonte: nostra elaborazione di dati sia forniti dalle Soprintendenze, sia ricavati dai *social networks*, 31/07/2013)

La Soprintendenza di Roma sta valutando la scelta di impiegare strumenti di comunicazione dialogica.

Quella di Venezia non si è avvalsa di strumenti di comunicazione dialogica *on line*, ma questi sono stati utilizzati dai musei ad essa afferenti⁶⁵: come mostra la tabella 6, diffusa è la sensibilità per il loro impiego. Infatti, tutti i musei hanno il proprio profilo su *Facebook*: il differente numero di “amici” è interpretabile alla luce non solo dell’anno della sua attivazione e della notorietà delle collezioni, ma anche delle iniziative didattico-educative e degli eventi e mostre realizzati e soprattutto comunicati attraverso *post*. Inoltre, due musei hanno attivato oltre a *Twitter*, il primo un *Blog* e l’altro un canale *YouTube*: si tratta di realtà molto attive e motivate a stabilire un rapporto di dialogo e di confronto con i propri *stakeholders*. Va segnalato che il Polo veneziano sta considerando la realizzazione di una strategia di comunicazione dialogica “istituzionale” che non leda, ma si aggiunga a quella già attuata dalle singole unità.

In base a quanto è emerso dall’analisi dei dati e delle informazioni disponibili *on line* e di quelle comunicate nel corso delle interviste e successivamente ad esse, la situazione osservata è così sinteticamente riassumibile.

In tutte le realtà:

- la comunicazione rivolta all’interno è stata effettuata con la sola posta elettronica e l’area intranet;

⁶⁵ La spiegazione della situazione veneziana è da ricercare nella discontinuità di *governance* che si è verificata per alcuni anni. Mancando la guida dell’organo direttivo varie attività – compresa la comunicazione – sono state attuate dai singoli musei, per certi aspetti, coordinandosi fra loro e, per altri, agendo autonomamente.

- quella diretta agli interlocutori esterni è stata realizzata con strumenti di comunicazione *on line* unidirezionale e talvolta bidirezionale e dialogici.

Oggetto della prima sono le circolari e le direttive dei funzionari e degli organi istituzionali, i documenti previsionali, i rendiconti dei lavori tecnici e quelli amministrativi, i verbali delle riunioni, gli ordini di servizio. Non si sente l'esigenza di potenziare con altri strumenti questo collegamento; tuttavia si osserva che fra i tanti organi (Soprintendente, uffici e musei) la circolazione di informazioni è spesso carente, i legami sono deboli e manca un adeguato coordinamento.

Riguardo alla seconda, l'orientamento comune è quello di inviare con tempestività messaggi curati nella forma e nella sostanza ad un pubblico sempre più numeroso. Si riscontra dunque una estesa condivisione della necessità di curare la comunicazione istituzionale rivolta a diffondere all'esterno un'immagine complessiva; inoltre, si evince che tutte le Soprintendenze si sono mosse impiegando meccanismi tramite i quali gli utenti sono invitati a conoscere spesso passivamente, vale a dire come spettatori, i tanti volti delle attività svolte e degli eventi proposti.

	Galleria dell'Accademia	Galleria Giorgio Franchetti alla Ca' d'oro	Museo d'arte orientale	Museo Archeologico Nazionale	Museo di Palazzo Grimani
Informazioni su Facebook					
attivo dal	2011	2012	2012	2012	2008
numero di amici a cui "piaci"	3774	209	6716	734	1355
Informazioni su Twitter					
attivo dal				2012	2011
numero di tweet				754	112
numero di follower				443	505
numero di following				83	1474
Informazioni su Blog					
attivo dal				2012	
numero di utenti				2766	
numero di post				50	
Informazioni su YouTube					
è presente	Sì	Sì			Sì

Tab. 6. Musei del Polo di Venezia (Fonte: nostra elaborazione di dati sia forniti dalle Soprintendenze, sia ricavati dai *social networks*, 31/07/2013)

Sull'opportunità di stimolare gli utenti all'invio di messaggi meno sintetici e più argomentati, in sede di intervista sono stati raccolti pareri discordi.

- Taluni preferiscono non cercare di aumentare e accelerare il flusso di comunicazioni con l'esterno, bensì filtrarlo e gestirlo per ottemperare con cura e responsabilità gli obiettivi istituzionali. È un atteggiamento di scarsa apertura agli *stakeholders* che manifesta un limitato interesse a stabilire con essi un rapporto diretto.
- Altri ritengono che un maggiore coinvolgimento degli interlocutori sia un passo da compiere per migliorare la strategia comunicativa e per offrire agli organi direttivi spunti di riflessione. È un comportamento di moderata apertura, in quanto le opinioni di soggetti esterni che segnalano problemi e aspettative sono solo ascoltate, senza acquisire in genere rilevanza ai fini decisionali.
- Altri ancora esprimono una valutazione assolutamente positiva del confronto con i portatori di interessi, convinti che sia indispensabile reimpostare, rinnovandola, la strategia comunicativa. È la situazione di massima apertura al dialogo con gli *stakeholders* manifestata da coloro che sostengono che l'efficacia dell'attività museale aumenti tanto più quanto maggiormente sono partecipate le iniziative di tutela, valorizzazione, ricerca.

Questi diversi pareri sono stati formulati da qualificati funzionari appartenenti anche alla stessa realtà: è doveroso considerarli interpretandoli congiuntamente ai dati raccolti e alle osservazioni effettuate. La realtà che emerge, pur con connotazioni diverse, denota la diffusione degli strumenti tipici del web 1.0, mentre ancora risultano poco sviluppati, anche se presenti, quelli che contraddistinguono il web 2.0.

Si tratta comunque di una situazione in evoluzione connotata da segnali positivi.

L'esistenza di un processo di sviluppo è desumibile sia dal fatto che l'implementazione di entrambe le tipologie di strumenti è avvenuta da poco tempo e quindi il loro utilizzo è ancora in fase sperimentale, sia dall'attribuzione di incarichi – in un contesto di carenza di risorse umane – a personale con competenze in ambito di comunicazione e di informatica. In sintesi, non si osservano risultati pienamente soddisfacenti e competitivi con quelli che caratterizzano musei internazionali che già da anni hanno avviato una comunicazione dialogica con i loro *stakeholders*. Va però considerato che i Poli di Napoli e Firenze e i musei veneziani hanno attivato, grazie all'impiego di nuove tecnologie, un approccio più relazionale e partecipativo della comunicazione, approccio che continua ed essere oggetto di miglioramenti e potenziamenti.

5. Conclusioni

La presente ricerca si è posta l'obiettivo di verificare se e in quale misura le Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali comunichino in maniera interattiva con gli *stakeholders*, anche ricorrendo alla CMC, secondo un modello di rilevazione e rendicontazione dialogico.

Dall'indagine emergono alcuni punti comuni e talune divergenze, nonostante si constati l'esistenza di un percorso di crescita e di miglioramento continuo presente nei quattro casi di studio.

In particolare, le quattro Soprintendenze mostrano un atteggiamento favorevole alla comunicazione, sensibile all'utilizzo della CMC, ma diversamente aperto al suo sviluppo. Infatti, l'osservazione della realtà conferma che è sentita l'esigenza di una migliore trasmissione di dati e notizie e che si riscontra una diffusa consapevolezza della portata del cambiamento negli stili di comunicazione e informazione a livello globale.

La ricerca ha evidenziato la scarsa rilevanza assegnata alla comunicazione interna⁶⁶: questa ha una sua parziale spiegazione nella complessità dell'assetto organizzativo di queste unità, giuridicamente "giovani". Dalle interviste emerge un sostanziale scetticismo nei riguardi di meccanismi di autentico coinvolgimento degli interlocutori interni anche in ottica di medio-lungo periodo. Ciò contribuisce a spiegare la pressoché totale assenza di strumenti di CMC dialogici per attivare il confronto fra il personale. I meccanismi adottati, infatti, riguardano più prettamente la sfera del cosiddetto *monologic accounting*, caratterizzato da una comunicazione unidirezionale, scarsamente interattiva ed asincrona.

Internamente ad ogni unità dei Poli (uffici, musei) la comunicazione è comunque garantita da meccanismi operativi che da anni regolamentano puntualmente i contenuti dei vari compiti: è, di fatto, una situazione consolidata e sostanzialmente efficace. Viceversa, i rapporti fra Soprintendente, responsabili degli uffici, responsabili dei musei sono affidati a meccanismi per lo più informali che lasciano spesso spazio alla discrezionalità. Proprio in questo ambito per migliorare l'azione di coordinamento potrebbe risultare opportuno potenziare la comunicazione dialogica.

Inoltre, dall'indagine emerge come le quattro Soprintendenze abbiano intrapreso un percorso di sempre maggiore contatto con alcuni interlocutori esterni culturali realizzato grazie ad una crescente apertura verso meccanismi di interazione tramite la CMC.

Tuttavia, si notano chiare differenze. In alcune istituzioni vi è la consapevolezza del ruolo strategico sia del coinvolgimento degli *stakeholders*, sia dell'utilizzo

⁶⁶ Analoghe considerazioni sono espresse da Solima a conclusione della ricerca condotta sui musei statali italiani (Solima 2012, p. 134).

della comunicazione digitale per attuarlo; in altre si riscontrano situazioni che hanno frenato, per vari motivi, il dialogo con i portatori di interesse e che ora sono oggetto di rivalutazione⁶⁷.

A questo proposito, con riferimento al quadro teorico delineato nel secondo paragrafo, esistono spinte contraddittorie fra coloro che preferiscono adottare un approccio di mero contemperamento delle diverse aspettative degli interlocutori (*stakeholder management*) e coloro che, invece, ritengono necessario aprirsi ad un dialogo franco ed aperto nella prospettiva di un percorso di apprendimento e crescita reciproci (*stakeholder engagement*). Sono in genere queste ultime realtà che hanno già adottato strumenti di comunicazione *on line* interattivi quali quelli del web 2.0 e che intravedono nella CMC una leva strategica del cambiamento per riallineare le proprie strategie, attività e servizi alle esigenze dell'ambiente specifico in cui agiscono.

L'indagine condotta, inoltre, ha mostrato che, tramite l'impiego di tecnologie informatiche, nelle quattro Soprintendenze speciali è forte la ricerca di una legittimazione esterna volta a conquistare la fiducia dei propri interlocutori, mentre è debole quella di una legittimazione interna diretta a rafforzare l'aggregazione del personale. Inoltre, ha evidenziato che differente è la propensione sia a "rendere conto" delle attività svolte e dei risultati conseguiti, sia a richiedere e, eventualmente, ricevere l'approvazione dei tanti soggetti a cui ci si rivolge.

Tutto ciò porta a constatare che la cultura di *accountability* ha spesso bisogno di consolidarsi.

Questa considerazione, come quelle che la precedono, soffre di alcuni limiti intrinseci della ricerca condotta, poiché:

- alcuni aspetti sono stati oggetto di un esame prevalentemente descrittivo;
- le interviste sono state rivolte solo ad alcuni soggetti che ricoprono all'interno dei Poli ruoli dirigenziali o specializzati nell'area della comunicazione;
- è assente l'analisi partecipativa per la triangolazione dei dati, come già segnalato nel paragrafo sulla metodologia adottata.

Le osservazioni emerse suggeriscono comunque riflessioni utili per delineare ipotesi di future ricerche e approfondimenti che potranno essere sviluppati a distanza di un ragionevole intervallo di tempo in due direzioni. Più precisamente può essere condotto uno studio, da un lato, per esaminare se il modello di rilevazione e rendicontazione dialogico adottato risulta migliorato e arricchito, dall'altro, per verificare se è stato recuperato il ritardo imputato alle istituzioni museali italiane nei confronti di quelle straniere e se è stato conseguito rispetto

⁶⁷ Una visione decisamente più negativa è espressa da Solima che sostiene: «si può affermare che gli strumenti di analisi del pubblico dei musei siano ancora pochi e sottoutilizzati e che le strategie comunicative esterne, pur con alcune lodevoli eccezioni, siano poco coordinate e spesso depotenziate dalle limitazioni dei budget di spesa» (Solima 2012, p. 135).

ad esse un vantaggio competitivo. Inoltre, è auspicabile, per superare i limiti di questa analisi, effettuare interviste al personale interno e agli *stakeholders* esterni dei Poli museali per comprendere le motivazioni dell'assenza o della presenza delle prassi di *accounting* dialogico richiamate in questo lavoro. Infine, sarebbe estremamente positivo poter ampliare il campo di indagine ad altre realtà museali italiane non statali, per ottenere risultati più significativi in quanto riferiti ad un ambito di osservazione più ampio.

Riferimenti bibliografici / References

- Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Bakhshi H., Throsby D. (2012), *New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications*, «International Journal of Cultural Policy», 18, pp. 205-222.
- Bebbington J., Brown J., Frame B. (2007), *Accounting technologies and sustainability assessment models*, «Ecological Economics», 61, n. 2/3, pp. 224-236.
- Bebbington J., Brown J., Frame B., Thomson I. (2007), *Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach*, «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 20, n. 3, pp. 356-381.
- Bertacchini E., Morando F. (2011), *The future of museums in the digital age: new models of access and use of digital collections*, EBLA, Working paper n. 5, <<http://www.eblacenter.unito.it/>>, 10.03.2014.
- Bonacasa N. (2011), *Il museo on line. Nuove prospettive per la museologia*, «Digitalia 1», Palermo, Osservatorio per le Arti Decorative OADI, <http://www.unipa.it/oadi/digitalia01_bonacasa.pdf>, 10.03.2014.
- Bonacini E. (2012), *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, «Il capitale culturale», 5, pp. 93-125.
- Boyce G. (2000), *Public discourse and decision making: exploring possibilities for financial, social and environmental accounting*, «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 13, n. 1, pp. 27-64.
- Brown J. (2009), *Democracy, Sustainability and Dialogic Accounting Technologies: Taking Pluralism Seriously*, «Critical Perspectives on Accounting», 20, n. 3, pp. 313-342.
- Brown J., Dillard J. (2013), *Agonizing over Engagement: SEA and the "Death of Environmentalism" Debates*, «Critical Perspectives on Accounting», 24, n. 1, pp. 1-18.

- Campebelli B. (2005), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, Milano: FrancoAngeli.
- Capriglione A., Adinolfi R., Storlazzi A. (2013), *Il web 2.0 e i processi di openness nelle pubbliche amministrazioni italiane*, «Azienda Pubblica», 2, pp. 167-190.
- Castells M. (2009), *Communication power. Communication in the digital age*, Oxford: Oxford University Press.
- Chirieleison C. (1999), *Le problematiche legate alla misurazione delle performance nelle gestioni museali*, in AIDEA, *Valorizzazione e gestione dei beni artistici e culturali in una prospettiva aziendale*, Bologna: Clueb, pp. 451-502.
- Cirrinzione A. (2004), *La creazione di valore tramite tecnologie multimediali nel settore museale*, in *Definire la missione e le strategie del museo*, a cura di B. Sibilio Parri, Milano: FrancoAngeli, II Tomo, pp. 173-195.
- Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, «Academy of Management Journal», 20, n. 1, pp. 92-118.
- Collier P.M. (2008), *Stakeholder accountability. A Field Study of the Implementation of a Governance Improvement Plan*, «Accounting, Auditing & Accountability Journal», 21, n. 7, pp. 933-954.
- Dahlberg L. (2001), *Computer-mediated communication and the public sphere: A critical analysis*, «Journal of Computer-Mediated Communication», 7, n. 1, pp. 1-16.
- Dahlberg L. (2005), *The Habermasian public sphere: Taking difference seriously?*, «Theory and Society», 34, n. 2, pp. 111-136.
- Dainelli F. (2007), *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Milano: FrancoAngeli.
- Dainelli F., Manetti G., Sibilio Parri B. (2013), *Web-based accountability practices in non-profit organizations: the case of National Museums*, «Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», 24, n. 3, pp. 649-665.
- Dainelli F., Sibilio Parri B. (2012), *Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability: l'implementazione dell'autonomia nelle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali*, «Economia Aziendale Online», 3, n. 1, pp. 91-105.
- Dawson I., Dunn A. (2006), *Governance Codes of Practice in the Not-For-Profit Sector*, «Corporate Governance», 14, n. 1, pp. 33-42.
- Dey C. (2003), *Corporate 'silent' and 'shadow' social accounting*, «Social and Environmental Accounting Journal», 23, n. 2, pp. 6-9.
- Dillard J.F., Ruchala L. (2005), *The rules are no game: from instrumental rationality to administrative evil*, «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 18, n. 5, pp. 608-630.

- Eisenhardt K.M. (1989), *Building theories from case study research*, «Academy of Management Review», 14, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M. (1991), *Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic*, «Academy of Management Review», 16, n. 3, pp. 620-627.
- Finnis J. (2008), *Turning cultural websites inside out: changes in online user behaviour*, in *Web 2.0 and the issues for the culture sector*, edited by A. Uzelac, B. Cvjetičanin, «Digital Culture: The Changing Dynamics», Zagreb: Culturelink Joint Publications Series, IMO, pp. 151-165.
- Fondazione Censis (2012), *I media siamo noi: l'inizio dell'era biomediativa. Decimo Rapporto Censis/Ucsi*, <http://www.csspd.it/download/ALLEGATI_CONTENTUTTI/2012_10_03_rapporto_censis_su_comunicazione.pdf>, 27.08.2013.
- Frame B., Brown J. (2008), *Developing post-normal technologies for sustainability*, «Ecological Economics», 65, n. 2, pp. 225-241.
- Fuchs C. (2008), *Internet and society: Social theory in the information age*, New York: Routledge.
- Fuchs C. (2009), *Information and communication technologies and society: A contribution to the critique of the political economy of the Internet*, «European Journal of Communication», 24, n. 1, pp. 69-87.
- Galluzzi P., Valentino P.A. a cura di (2008), *Galassia Web. La cultura nella rete*, Firenze: Giunti.
- Gibbert M., Ruigrok W., Wicki B. (2008), *What passes as a rigorous case study?*, «Strategic Management Journal», 29, n. 13, pp. 1465-1474.
- Giunta F. (2008), *Economia aziendale*, Padova: Cedam.
- Gray R., Bebbington J. (2001), *Accounting for the environment*, London: Sage.
- Gray R., Dey C., Owen D., Evans R., Zadek S. (1997), *Struggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures*, «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 10, n. 3, pp. 325-364.
- Habermas J. (1984), *The theory of communicative action. Vol. 1: reason and the rationalization of society*, Boston: Beacon Press.
- Habermas J. (1987), *The theory of communicative action. Vol. 2: lifeworld and system: a critique of functional reason*, Boston: Beacon Press.
- Habermas J. (1989), *The structural transformation of the public sphere*, Cambridge: Polity Press.
- Hinna A. (2005), *Gestire e organizzare nel terzo settore. Soggetti, strategie e strumenti*, Roma: Carocci Faber.
- Hinna A., Monteduro F. (2006), *Presupposti istituzionali ed aspetti organizzativi del processo di accountability nelle aziende non profit*, in *I processi di standardizzazione in azienda. Aspetti istituzionali, organizzativi, manageriali, finanziari e contabili*, Milano: FrancoAngeli.
- Hinna L., a cura di (2002), *Il bilancio sociale*, Milano: IlSole24Ore.

- International Council of Museums (ICOM) (2004), *art. 2 Statuto*, <http://www.icom-italia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=810&Itemid=30>, 01.06.2013.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media*, «Business Horizons», 53, n. 1, pp. 59-68.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2011), *Two hearts in 3/4 time: How to waltz the Social Media – Viral Marketing dance*, «Business Horizons», 54, n. 3, pp. 253-263.
- Kerr D.S., Murthy U.S. (2009), *Beyond brainstorming: The effectiveness of computer-mediated communication for convergence and negotiation tasks*, «International Journal of Accounting Information Systems», 10, n. 4, pp. 245-262.
- Langman L. (2005), *From Virtual Public Spheres to Global Justice: A Critical Theory of Internetworked Social Movements*, «Sociological Theory», 23, n. 1, pp. 42-74.
- Laughlin R. (2007), *Critical reflections on research approaches, accounting regulation and the regulation of accounting*, «British Accounting Review», 39, n. 4, pp. 271-289.
- Laughlin R.C. (1987), *Accounting systems in organisational contexts: A case for critical theory*, «Accounting, Organizations and Society», 12, n. 5, pp. 479-502.
- Lazzeretti L., Sartori A., Innocenti N. (2013), *Museums and social media: The case of the Museum of the University of Florence*, V Workshop on Cultural Economics and Management (Facultad Ciencias Economicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, Cádiz, Ottobre 24-25).
- Lopez M., Margapoti I., Maragliano R., Bove R. (2010), *The presence of Web 2.0 tools on museum websites: a comparative study between England, France, Spain, Italy, and the USA*, «Museum Management and Curatorship», 25, n. 2, pp. 238-249.
- Mandarano N. (2011), *Musei connessi: le nuove tecnologie nei musei romani*, in *Rapporto sul patrimonio culturale a Roma*, a cura di M. Ilie, C.M. Travaglini, Roma: Centro per lo studio di Roma, pp. 213-240.
- Marty P.F. (2008), *Museum websites and Museum visitors: Digital museum resources and their use*, «Museum Management and Curatorship», 23, n. 1, pp. 81-99.
- Medawar C. (1976), *The social audit: a political view*, «Accounting, Organizations and Society», 1, n. 4, pp. 389-394.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, «Academy of Management Review», 22, n. 4, pp. 853-886.
- Montanari F., Pattaro A.F., Scapolan A. (2013), *Comuni 2.0. Un'indagine esplorativa sull'utilizzo dei social media nei Comuni italiani di medie e grandi dimensioni*, «Azienda Pubblica», 2, pp. 191-220.

- Morgan G. (1998), *Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice*, «Accounting, Organizations and Society», 13, n. 5, pp. 477-485.
- MTM London (2010), *Digital audiences: Engagement with arts and culture online*, <http://www.artscouncil.org.uk/publication_archive/digital-audiences-engagement-arts-and-culture-online>, 03.03.2014.
- O'Dwyer B. (2005), *The construction of a social account: a case study in an overseas aid agency*, «Accounting, Organizations and Society», 30, n. 3, pp. 279-296.
- O'Reilly T. (2005), *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <<http://oreilly.com/>>, 03.03.2014.
- O'Reilly T., Battelle J. (2009), *Web Squared: Web 2.0 Five Years On*, <<http://web2summit.com/web2009>>, 03.03.2014.
- Orinda Group, LLC (2007), *Museum Revenue Generation and Fundraising Study*, <<http://www.orindagroup.com/testing/MRGFSelectronic.pdf>>, 05.04.2013.
- Parry R. (2010), *Museums in a Digital Age*, Milton Park: Routledge.
- Pettigrew A.M. (1973), *The Politics of Organizational Decision-making*, London: Tavistock Publications Limited.
- Pisu C. (2012), *I musei italiani nei social networks: relazione preliminare sui risultati dell'indagine promossa dall'Associazione Nazionale Piccoli Musei. Relazione sui risultati dell'indagine promossa dall'Associazione Nazionale Piccoli Musei*, <<http://www.piccolimusei.com/uploads>>, 17.06.2013.
- Poulot D. (2008), *Musei e museologia*, Milano: Jaca Book.
- Preece S.B., Wiggings Johnson J. (2011), *Web Strategies and Performing Arts: a Solution to Difficult Brands*, «MarketingManagement», 14, n. 1, pp. 19-31.
- Ricciardi M. (2008), *Il museo dei miracoli. Il museo come opera d'arte e invenzione tecnologica tra cultura e impresa, comunicazione e politica*, Milano: Apogeo.
- Rossi G. (2009), *La comunicazione aziendale*, Milano: FrancoAngeli.
- Sibilio Parri B. (2004), *Quale bilancio per il museo?*, in *Misurare e comunicare i risultati: l'accountability del museo*, a cura di B. Sibilio Parri, Milano: FrancoAngeli, III tomo, pp. 57-84.
- Siggelkow N. (2007), *Persuasion with Case Studies*, «Academy of Management Journal», 50, n. 1, pp. 20-24.
- Solima L. (2001), *Il ruolo del nonprofit nell'offerta di servizi museali*, «Sinergie», 54, pp. 51-74.
- Solima L. (2008), *Musei e nuove tecnologie dell'informazione: verso l'affermazione di un nuovo paradigma*, in *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, a cura di S. Cherubini, Milano: FrancoAngeli, pp. 308-329.
- Solima L., a cura di (2012), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Soveria Mannelli: Rubbettino.

- Streck J.M. (1998), *Pulling the plug on electronic town meetings: Participatory democracy and the reality of the usenet*, in *The politics of cyberspace: A new political science reader*, edited by C. Toulouse, T.W. Luke, New York: Routledge, pp. 18-47.
- Svendsen A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, San Francisco CA: Berett-Koehler.
- Tallon L., Walker K. (2008), *Digital Technologies and The Museum Experience*, New York: AltaMira Press.
- The Marcus Institute for Digital Education in the Arts (MIDEA) (2010), *The 2010 Horizon Report: Museum Edition*, in <<http://www.nmc.org/publications/horizon-report-2010-museum-edition>>, 19.03.2014.
- Thomson I., Bebbington J. (2005), *Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation*, «Critical Perspectives on Accounting», 16, n. 5, pp. 507-533.
- Unerman J., Bennett M. (2004), *Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?*, «Accounting, Organizations and Society», 29, n. 7, pp. 685-707.
- Vercelloni V. (2005), *Museo e comunicazione culturale*, in *Tre idee di museo*, a cura di A. Lugli, G. Pinna, V. Vercelloni, Milano: Jaca Book, pp. 165-171.
- Villa D.R. (1992), *Postmodernism and the Public Sphere*, «American Political Science Review», 86, n. 3, pp. 712-721.
- Waddock S.A. (2002), *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, Boston: McGraw-Hill.
- Waters R.D., Burnette E., Lamm A., Lucas J. (2009), *Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook*, «Public Relations Review», 35, pp. 102-106.
- Woodward S., Marshall S. (2004), *A better framework: reforming not-for-profit regulation*, University of Melbourne: Centre for Corporate Law and Securities Regulation.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE
University of Macerata

Direttore / Editor
Massimo Montella

Texts by

Annalisa Banzi, Elisa Bonacini, Giuseppe Capriotti,
Elisa Carrara, Fabiola Cogliandro, Raffaella Folgieri,
Giacomo Manetti, Massimo Montella, Mariateresa Nacci,
Francesco Pirani, Alberto Predieri, Barbara Sibilio Parri

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

