

a cura di  
**Barbara Sibilio**

# I valori del museo

Strumenti e prospettive manageriali

Accounting  
& Business  
Studies

Collected  
Works

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Our Series also hosts collected volumes. In this case, if the volume has a responsible editor and contains many chapters concerning different topics, a single blind review process is applied.

*This Series is supervised by AIDEA  
Collana accreditata AIDEA*



*Editor in Chief*

Francesco Giunta (Florence University)

*Co-Editors*

Luciano Marchi (Pisa University)

Lucio Potito (Federico II Naples University)

*Editorial Board*

Marco Allegrini (Pisa University)

Alessandro Lai (Verona University)

Roberto Maglio (Federico II Naples University)

Michele Pisani (L'Aquila University)

Ugo Sostero (Venice University)

*Italian Scientific Committee*

Paolo Andrei (Parma University)  
Luca Anselmi (Pisa University)  
Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)  
Fabrizio Cerbioni (Padua University)  
Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)  
Paolo Collini (Trento University)  
Stefano Coronella (Parthenope Naples University)  
Luciano D'Amico (Teramo University)  
Vittorio Dell'Atti (Bari University)  
Antonio Del Pozzo (Messina University)  
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)  
Giovanni Liberatore (Florence University)  
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)  
Stefano Marasca (Marche University)  
Antonio Matacena (Bologna University)  
Pietro Mazzola (IULM Milan University)  
Luciano Olivotto (Venice University)  
Antonella Paolini (Macerata University)  
Giuseppe Paolone (Pescara University)  
Angelo Riccaboni (Siena University)  
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)  
Alberto Quagli (Genoa University)  
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)  
Claudio Teodori (Brescia University)  
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)  
Stefano Zambon (Ferrara University)

*International Scientific Committee*

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)  
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)  
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)  
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)  
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)  
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)  
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

- Miraglia R.A., Leotta A., *Il controllo nelle relazioni di fornitura tra imprese. Prospettive teoriche ed evidenze empiriche* (2012)
- Miraglia R.A., Leotta A., *Control in supply relations between businesses. Theoretical perspectives and empirical evidence* (2013)
- Giornetti A., *IFRIC 12 Accordi per servizi in concessione e qualità dell'informativa al mercato. Indagine tra le società quotate europee nel più ampio scenario della armonizzazione contabile* (2013)
- Giornetti A., *IFRIC 12 Service concession arrangements and market disclosure quality Investigation amongst European listed companies in the more extensive scenario of accounting standardization* (2014)
- Quagli A., Avallone F., *La comunicazione finanziaria delle imprese di gestione immobiliare* (2014)
- Carnevale C., *Stakeholder, CSR ed economie di mercato. La complementarità delle sfere economico-istituzionali* (2014)

---

Collected Works

---

- Sibilio B. (a cura di), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali* (2014)



a cura di  
**Barbara Sibilio**

# **I valori del museo**

Strumenti e prospettive manageriali

**FrancoAngeli**

I contributi pubblicati in questo volume sono esito della ricerca “Politiche e management del Patrimonio museale nelle diverse prospettive del valore: metodi e strumenti di misurazione e di comunicazione attraverso l’ICT” (PO.MA. Museo) finanziata, come pure la stampa del presente libro, dalla Regione Toscana sui fondi PAR FAS 2007-2013, Linea di Azione 1.1.a.3.



Regione Toscana



FAS  
Fondo Aree  
Sottoutilizzate  
2007-2013



REPUBBLICA ITALIANA

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy 1ª edizione.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Barbara Sibilio</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Barbara Sibilio</i>	»	13
<b>1. I valori del museo: il codice etico</b> , di <i>Marco Mainardi</i>	»	21
1.1. Il codice etico	»	21
1.2. La struttura del codice etico dell'ICOM	»	26
1.3. La <i>compliance</i> rispetto al Codice etico dell'ICOM	»	27
1.4. Conclusioni	»	40
<b>2. Come valutare il patrimonio di un museo? Approcci contabili nazionali e internazionali</b> , di <i>Michela Magliacani</i>	»	43
2.1. Premessa	»	43
2.2. Il patrimonio del museo in ottica economico-aziendale	»	45
2.3. Gli indicatori patrimoniali	»	50
2.4. La valutazione contabile del patrimonio culturale	»	53
2.4.1. La prassi contabile nazionale	»	54
2.4.2. La prassi contabile internazionale	»	58
2.5. Riflessioni di sintesi	»	61
<b>3. Le dinamiche finanziarie dei musei tra misurazione e valutazione</b> , di <i>Maria Cleofe Giorgino</i>	»	69
3.1. Premessa	»	69
3.2. L'equilibrio finanziario dell'"azienda museo"	»	70
3.3. Le fonti di finanziamento dei musei	»	72
3.3.1. I finanziamenti ai musei provenienti da fonti interne	»	72
3.3.2. I finanziamenti ai musei provenienti da fonti esterne	»	74
3.4. Le tipologie di impieghi museali	»	77

3.5. La rilevazione della dimensione finanziaria museale	pag.	78
3.5.1. Il Rendiconto finanziario “diretto”	»	78
3.5.2. Il Rendiconto finanziario “indiretto”	»	81
3.6. Considerazioni conclusive	»	84
<b>4. La dimensione economica della “valorialità” dei musei: l’approccio contabile, di Michela Magliacani</b>	»	88
4.1. Considerazioni introduttive	»	88
4.2. Il framework del museo-azienda	»	90
4.3. “Valorialità” e valore aggiunto in ambito museale	»	96
4.4. Analisi empirica	»	103
4.5. Riflessioni di sintesi	»	107
<b>5. Rilevazioni di costo e misurazione delle performance nei musei, di Cecilia Megali, Anna Maria Nati e Francesca Papini</b>	»	111
5.1. Obiettivi della ricerca	»	111
5.2. Definizione del campo di indagine, metodologia e strumenti di analisi	»	112
5.3. Le determinazioni di costo	»	115
5.3.1. Proposte operative basate sull’Activity-Based Costing	»	115
5.3.2. Evidenze empiriche sulle rilevazioni di costo	»	123
5.4. La valutazione delle condizioni di efficacia, efficienza ed economicità nei musei: il ricorso agli indicatori di performance	»	126
5.4.1. Un paniere selezionato di indicatori per la valu- tazione delle performance	»	126
5.4.2. Gli indicatori di performance nella prassi opera- tiva	»	132
5.5. Considerazioni di sintesi e spunti di riflessione	»	134
<b>6. La misurazione e la rendicontazione dei valori economi- ci e patrimoniali nei musei degli enti locali. Prime evi- denze empiriche, di Elena Gori e Silvia Fissi</b>	»	151
6.1. Introduzione	»	151
6.2. Framework teorico	»	153
6.3. Il modello di decodifica dei dati finanziari	»	154
6.4. Metodo della ricerca	»	156
6.5. Il profilo del Museo	»	156
6.6. Risultati e discussione	»	158
6.7. Osservazioni conclusive	»	166

<b>7. Le determinanti organizzative e individuali nei processi di utilizzo della conoscenza condivisa. Un'analisi esplorativa nei musei della Toscana</b> , di <i>Vincenzo Cavaliere e Sara Lombardi</i>	pag.	172
7.1. La rilevanza strategica della conoscenza e delle risorse umane nei musei	»	172
7.2. Le premesse teoriche dei processi di condivisione e applicazione di conoscenza	»	176
7.3. L'efficacia dei processi di condivisione e utilizzo di conoscenza	»	179
7.4. La ricerca empirica	»	183
7.5. I risultati di ricerca	»	185
7.6. Discussione	»	188
<b>8. Il modello del capitale intellettuale nelle attività museali: sinergia o paradosso?</b> , di <i>Pasquale Ruggiero</i>	»	197
8.1. Introduzione	»	197
8.2. L'innovazione in azienda: dall'operativa alla manageriale	»	201
8.3. La "conoscenza" come risorsa: aspetti strategici e di valutazione	»	204
8.4. La visione dinamica della conoscenza: il capitale intellettuale	»	207
8.4.1. La tassonomia del capitale intellettuale	»	207
8.4.2. Il Bilancio intellettuale	»	214
<b>9. L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani</b> , di <i>Giacomo Manetti e Barbara Sibilio</i>	»	221
9.1. Introduzione	»	221
9.2. Quadro teorico di riferimento	»	224
9.3. Disegno della ricerca	»	230
9.4. Analisi dei risultati	»	233
9.5. Conclusioni e limiti della ricerca	»	240
<b>10. Comunicazione e social media nell'esperienza del Museo di Storia Naturale dell'Università di Firenze</b> , di <i>Luciana Lazzeretti, Andrea Sartori e Niccolò Innocenti</i>	»	253
10.1. Introduzione	»	253
10.2. I Social Media nelle istituzioni museali: dibattito teorico e studi empirici	»	254
10.2.1. Il ruolo dei Social Media nelle istituzioni <i>non profit</i>	»	254
10.2.2. Il dibattito teorico in ambito museale	»	255

10.2.3. Le principali esperienze di implementazione	pag.	257
10.3. La comunicazione sui Social Media del Museo di Storia Naturale	»	259
10.3.1. Il disegno di ricerca	»	259
10.3.2. La descrizione del Museo di Storia Naturale e degli eventi	»	260
10.3.3. L'analisi dei social network impiegati dal Museo	»	264
10.3.3.1. Le esperienze su Twitter e Facebook	»	266
10.3.3.2. Le esperienze su YouTube e Flickr	»	269
10.3.3.3. Le esperienze su TripAdvisor e FourSquare	»	270
10.4. Alcune prime riflessioni di sintesi	»	271

## PREFAZIONE

Questi scritti sono il risultato della ricerca “Politiche e management del Patrimonio museale nelle diverse prospettive del valore: metodi e strumenti di misurazione e di comunicazione attraverso l’ICT” (PO.MA. Museo) finanziata dalla Regione Toscana sui fondi PAR FAS 2007-2013.

Obiettivo del progetto è la “valorizzazione” del Patrimonio in tutti i suoi molteplici aspetti: artistici, storici, scientifici, naturalistici e ambientali, archeologici, etnografici, antropologici e religiosi. Il termine *valorizzazione*, definito attraverso una pluralità di ambiti di osservazione, assume un significato pieno, coniugando i profili economici non solo con quelli culturali ma anche con quelli sociali, etici, estetici, educativi. Del resto, l’effetto economico generato dalla “valorizzazione” non può essere disgiunto dagli altri, specialmente da quello culturale che comprende tanti elementi valoriali di base del tessuto sociale, quali l’identità, il senso di appartenenza, la conoscenza delle proprie radici, il legame intergenerazionale. Rilevanti sono anche gli elementi che afferiscono alla sfera economica e che si combinano con quelli sociali, come la remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati e il sistema dei valori intangibili che decreta il grado di attrattività di un determinato territorio.

Appare dunque indispensabile considerare in modo congiunto i vari profili affinché la “valorizzazione” sia efficace. Per conseguire questo traguardo è necessario, fra l’altro, che all’interno di ogni istituzione culturale sia riscontrabile una stretta connessione tra il momento della formulazione delle scelte e quello della loro concreta realizzazione. Troppo spesso, invece, nel settore museale l’interesse e l’enfasi si sono fermati al livello della formulazione delle politiche senza tradursi in termini attuativi. E troppo spesso è stata riservata molta cura alla fase programmatica senza verificare, in fase consuntiva, i concreti effetti e i reali risultati ottenuti.

Questa constatazione, ampiamente confermata dall'osservazione degli enti della pubblica amministrazione e delle organizzazioni non profit, evidenzia alcuni punti di debolezza legati ai seguenti fattori<sup>1</sup>:

- limitata consapevolezza degli *scopi della conoscenza* della performance;
- carente *struttura informativa* del sistema di misurazione della performance;
- presenza di una *struttura organizzativa* inadeguata per produrre, trasmettere e utilizzare le conoscenze della performance.

In qualsiasi istituzione, man mano che si evolvono gli *scopi della conoscenza* della performance, mutano in parallelo la *struttura informativa* e *organizzativa* del suo sistema di misurazione.

Con specifico riferimento alla realtà museale, proprio per superare i limiti riscontrati, la ricerca in oggetto si è posta due traguardi:

- creare un modello di misurazione della performance e di comunicazione dei suoi esiti ai numerosi *stakeholder*;
- costruire una “piattaforma tecnologica” che accolga il suddetto modello nella sua più semplice formulazione in modo da renderlo concretamente utilizzabile.

Parallelamente alla ideazione e costruzione del suddetto modello, sono stati condotti studi di approfondimento di alcuni temi aziendali e museologici. I risultati conseguiti sono stati raccolti in due volumi.

Il presente, intitolato “I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali”, contiene i saggi elaborati da aziendalisti, l'altro, dedicato a “I valori del museo. Politiche di indirizzo e strategie di gestione” riunisce i lavori dei museologi.

Il primo intende dare un contributo alla diffusione nelle istituzioni museali di una cultura volta alla misurazione della performance, all'interpretazione dei risultati gestionali conseguiti e alla rendicontazione dei valori sia finanziari, patrimoniali ed economici, sia socio-culturali.

Il secondo affronta una pluralità di tematiche tutte di rilevante importanza, oltre che di grande attualità, per un'efficace gestione del museo e per una sostanziale valorizzazione del patrimonio. Si spazia da argomenti legati alla catalogazione dei beni naturalistici e del patrimonio scientifico-tecnologico a quelli inerenti ai loro criteri di stima per poi passare ad esaminare la valutazione della produzione scientifica nei musei naturalistici. In sintesi, lo studio

<sup>1</sup> L'impostazione che segue è proposta da S. Baraldi, C. Montaperto, “Il Balanced Scorecard nelle aziende ospedaliere. L'esperienza del S. Carlo Borromeo”, *Budget*, n. 24, 2000, p. 32.

ha avuto per oggetto problematiche centrali in ottica museologica ai fini della tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali.

\* \* \*

Insieme i due volumi intendono offrire un chiaro esempio di come, nell'ambito di una ricerca interdisciplinare, sia possibile indagare da ottiche diverse gli stessi temi proponendone un'osservazione accurata, frutto degli sforzi di integrazione compiuti.

Di fatto, alla ricerca "PO.MA. Museo" hanno collaborato il Dipartimento di Scienze Aziendali (ora Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa) dell'Università degli Studi di Firenze, il Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali (ora Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici) dell'Università degli Studi di Siena, il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze e il Sistema Museale di Ateneo dell'Università degli Studi di Siena.

Ampia è stata la partecipazione al progetto: 12 docenti universitari per lo più di ambito aziendale, 28 esperti operanti presso i due musei partner, 7 tecnici amministrativi e 26 collaboratori a tempo determinato (assegnisti e contrattisti). Grazie all'azione coordinata di questo gruppo di lavoro – numeroso da un punto di vista quantitativo ed eterogeneo sotto il profilo delle conoscenze e competenze – è stato possibile effettuare una ricerca multidisciplinare che ha prodotto alcuni risultati scientifici e una serie di contributi operativi.

A conclusione di questo lavoro intendo formulare un sincero e sentito ringraziamento a tutti i partecipanti. È stata un'impresa non sempre facile che ha richiesto la piena collaborazione di ogni soggetto per arrivare ad un esito che, oltre ad essere rigoroso sotto il profilo scientifico, fosse anche rispondente alle esigenze di crescita delle singole unità museali e adattabile a contesti connotati da gradi di complessità differenti. Questo risultato è stato raggiunto grazie a suggerimenti e verifiche dei tanti esperti presenti nel gruppo di ricerca e all'azione congiunta del personale amministrativo.

L'auspicio è che le proposte avanzate siano accolte positivamente dalla sfera "politica" e da quella "operativa" e siano fonte di sviluppo per i nostri musei che, pur essendo custodi di un patrimonio di ineguagliabile valore, in tema di *performance management* manifestano ancora diffusi segni di debolezza rispetto a realtà internazionali.

Firenze, 30 novembre 2013

Il responsabile scientifico  
*Barbara Sibilio*



## INTRODUZIONE

Questo volume si colloca nell'ambito della ricerca "Politiche e management del Patrimonio museale nelle diverse prospettive del valore: metodi e strumenti di misurazione e di comunicazione attraverso l'ICT" (PO.MA. Museo) finanziata dalla Regione Toscana sui fondi PAR FAS 2007-2013.

In particolare, accoglie la visione del museo che, in quanto luogo di "cultura", è istituzionalmente chiamato, in coerenza con la sua missione, a creare valore per la collettività e per le generazioni future e dunque a conoscere e gestire la sua performance.

I saggi in esso pubblicati intendono dare un contributo affinché anche le istituzioni museali, come varie organizzazioni non profit e pubbliche, siano protagoniste del processo di sviluppo del *performance management* contraddistinto sia<sup>1</sup>:

- dall'attenzione alla promozione della qualità e ai meccanismi di generazione del valore – non solo valore per il museo, ma anche per i suoi interlocutori e dunque in generale per la comunità;
- dalla conseguente centralità della gestione dei processi e dallo spostamento del focus dall'output all'*outcome*.

È in questa ottica che va inquadrata la visione di performance che si è affermata dalla fine del secolo scorso e che ha stimolato l'impiego di strumenti innovativi per la sua misurazione, valutazione e gestione.

Si tratta di temi di indubbia rilevanza per gli operatori museali che, dovendo fronteggiare da tempo situazioni critiche, sono particolarmente sensibili alla conoscenza della performance dell'istituzione in cui agiscono e alla ricerca del suo miglioramento.

<sup>1</sup> G. Marcon, *Misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche*, EIF-e.Book editore, novembre 2012, p. 7.

Il raggiungimento di questi obiettivi non è solo legato all'utilizzo di specifici meccanismi tecnici – peraltro opportuno – ma anche all'apertura a talune prospettive manageriali qualificanti.

Dalla possibilità e capacità di innovare la cultura organizzativa e di appropriarsi di adeguati strumenti dipendono sia l'approccio alla performance, sia il conseguimento di risultati in termini di creazione di valore.

Questi temi sono sviluppati nei dieci contributi pubblicati nel volume.

Il primo saggio è di Marco Mainardi. In esso si tende a rilevare la sensibilità o dimensione etica del museo. Questa è stata chiaramente enunciata in più parti dell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (d.m. 25 luglio 2000), in genere è esplicitamente dichiarata nella missione del museo e implicitamente declinata nelle modalità di svolgimento delle sue attività che devono assicurare conservazione, interpretazione e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità. A tal fine questa istituzione è continuamente chiamata nel rispetto di principi etici a creare valore custodendo sia le sue collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo, sia le testimonianze primarie per diffondere la conoscenza nelle generazioni attuali e in quelle future. Ciò premesso, l'autore, coerentemente con quanto affermato dalla letteratura internazionale sull'argomento, prospetta la costruzione di uno strumento di ausilio per la verifica del programma etico dell'azienda museale in termini di conformità rispetto ad un modello prestabilito. Più precisamente, il lavoro si ispira al codice etico emesso dall'International Council of Museum (Icom), come modello di riferimento, attenendosi ai principi e alle linee guida operative in esso indicati e presenta uno strumento di controllo del grado di conformità (*compliance*) dell'agire del museo rispetto al codice di riferimento sotto forma di lista di controllo. In sintesi, interpretando al riguardo la presenza nella realtà operativa di uno scollamento di contenuto e di entità diversi, propone la costruzione di un indice quantitativo per la misurazione del grado di aderenza/coerenza del programma etico del museo rispetto al modello elaborato dall'Icom.

Nell'ambito del dibattito interdisciplinare avente ad oggetto la gestione dei musei si torna a riflettere sulla possibilità di valorizzare le collezioni e, nel caso, sui criteri di valutazione da applicare risultando sempre più urgente l'istanza di misurare e rendicontare le performance scaturenti dalla gestione dei beni culturali opportunamente quantificati e valorizzati nei conti consuntivi obbligatori. Questo tema sta riscuotendo sempre più interesse anche alla luce della sperimentazione contabile in atto nelle amministrazioni pubbliche che porterà, presumibilmente nel 2015, all'applicazione di un

sistema di contabilità a base economico-patrimoniale anche negli organismi e negli enti pubblici strumentali, fra i quali rientreranno, in predominanza, i musei italiani. Sulla base di questa premessa, il secondo contributo, opera di Michela Magliacani, intende perseguire un duplice obiettivo conoscitivo: a) approfondire la conoscenza del patrimonio complessivo del museo, b) rilevare le modalità di valutazione più idonee al trattamento contabile dei beni culturali. Relativamente al primo punto, in aderenza a quanto raccomandato dall’Ambito II dell’*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (d.m. 25 luglio 2000) viene elaborato un modello di report patrimoniale funzionale al controllo delle performance economico-finanziarie del museo a prescindere dalla forma giuridica. Rispetto al secondo obiettivo conoscitivo, è proposto un possibile trattamento contabile delle collezioni nel rispetto delle regole previste dalla normativa di riferimento, tenendo presente la prassi contabile nazionale ed internazionale.

Ai fini della misurazione e della valutazione della performance del museo un’attenzione particolare deve essere riservata alla dimensione finanziaria della gestione, posta la sua rilevanza sia nella prospettiva interna di razionalizzazione dell’utilizzo dei limitati finanziamenti disponibili, sia in quella esterna di assicurazione della migliore allocazione delle risorse pubbliche. Alla luce di ciò, il terzo saggio, elaborato da Maria Cleofe Giorgino, mira a fornire delle metodologie di misurazione e valutazione delle dinamiche finanziarie del museo che tengano conto delle sue peculiarità in termini di processi attivati e di tipologie di fonti ed impieghi che ne caratterizzano la gestione. Questo studio propone, utilizzando la metodologia diretta e quella indiretta, due diversi modelli di rendiconto finanziario appositamente pensati per l’ambito museale, fornendo altresì per entrambi alcuni indicatori utili ad implementarne la valenza informativa.

Oltre che nell’analisi della dimensione finanziaria, nel progettare e realizzare un processo di creazione di valore, la sfida che i musei sono chiamati ad affrontare consiste nel riuscire a realizzare il “giusto” *trade-off* fra socialità ed economicità nello svolgimento delle attività di tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali. In questo ambito si colloca il quarto saggio elaborato da Michela Magliacani. In esso, al fine di supportare le istituzioni culturali ad intraprendere percorsi di apprendimento manageriale in grado di formare una maggiore conoscenza e consapevolezza della dimensione aziendale, è elaborato un modello di misurazione del “grado di valorialità” dei musei inteso come capacità di creare valore economico e di distribuirlo equamente ed armoniosamente fra i vari portatori di interesse. Per comprendere se il “valore aggiunto” rappresenti una grandezza “pivota-

le” nell’analisi delle politiche culturali, allo studio della letteratura è stata affiancata un’indagine empirica. Dal caso esaminato è emersa non solo l’efficacia di tale grandezza economica per valutare la gestione museale secondo i criteri di socialità e di economicità, ma anche l’opportunità di adottare un sistema informativo contabile integrato che contempra una struttura di conto economico che ne dia evidenza. I risultati raggiunti accreditano, altresì, i modelli di rendicontazione sociale che prevedono una sezione dedicata proprio alla produzione e dimostrazione del valore aggiunto.

Il tema dell’analisi economica è affrontato anche dal quinto contributo, opera di Anna Maria Nati, Francesca Papini, Cecilia Megali. Oggetto di attenzione è la rilevazione dei costi e l’individuazione di indicatori volti alla misurazione della performance nei musei. Più in particolare, sul piano teorico lo studio, da un lato, propone determinazioni di costo basate sull’Activity-Based Costing (ABC) e, dall’altro, evidenzia quali indicatori – quantitativo-monetari, fisico-tecnici e qualitativi – sono da ritenersi significativi ai fini della valutazione delle condizioni di efficacia, efficienza ed economicità. Da un punto di vista operativo, attraverso un’indagine tramite questionario somministrato a varie istituzioni museali, viene osservato il loro comportamento in merito alle rilevazioni dei costi poste in essere e agli indicatori utilizzati. Dalle risposte ottenute emergono punti di forza e di debolezza ed è proprio in considerazione delle “fragilità” riscontrate che vengono formulati alcuni suggerimenti affinché anche le unità in oggetto possano effettuare con una sempre maggiore efficacia la verifica della loro performance e, più in generale, disporre di adeguate informazioni in grado di soddisfare i diversi fabbisogni conoscitivi.

Nonostante che i dirigenti museali siano consapevoli della rilevanza assunta dalle dimensioni finanziaria, economica e patrimoniale della gestione, manifestano ancora una scarsa sensibilità ad una loro completa misurazione e rendicontazione, soprattutto con riferimento alle informazioni di natura economica. La letteratura economico-aziendale, interessandosi ai musei pubblici, ha sottolineato la necessità di valutarne la performance in tutte le sue connotazioni e di diffonderne la conoscenza ai tanti stakeholder. L’obiettivo del sesto contributo, opera di Elena Gori e Silvia Fissi, è testare attraverso un *case study* una modalità di derivazione dei dati economico-patrimoniali dalla contabilità finanziaria, ispirata dal metodo impiegato dagli enti locali per la compilazione del conto economico. Tali dati confluiscono poi in prospetti di sintesi di conto economico e di stato patrimoniale per aree gestionali. Gli esiti della ricerca dimostrano che il modello individuato consente di rilevare i suddetti risultati e i relativi saldi contabili senza la tenuta sistematica della contabilità in partita doppia con notevoli risparmi

in termini di tempo e di risorse umane. Inoltre, tale modello si caratterizza per la presenza di un procedimento logico esportabile in tutte le realtà legate all'ambito culturale, dotate della sola contabilità finanziaria, che intendono valutare la loro situazione economico-patrimoniale e trasmetterne informazioni all'esterno.

I due successivi saggi hanno per oggetto rispettivamente il capitale umano e quello intellettuale.

Più precisamente, il settimo contributo, elaborato da Vincenzo Cavaliere e Sara Lombardi, prende avvio dalla considerazione che all'interno dei musei le risorse umane rappresentano una variabile critica per il presidio della qualità della attività e dei servizi offerti e che il management deve sviluppare una nuova sensibilità verso la gestione di questa "variabile cognitiva" e "professionale". La performance di tali organizzazioni è condizionata dalle azioni e dai comportamenti che le risorse umane adottano nel processo di erogazione del servizio, alla cui base vi sono le loro conoscenze, i loro saperi, le loro abilità e le loro competenze anche sociali. In questa prospettiva la gestione delle risorse museali diviene gestione del sapere dei dipendenti, dei processi interni di scambio e di utilizzo reciproco di conoscenza e informazioni, tale per cui il know-how di ognuno diviene sapere condiviso e patrimonio collettivo unico e specifico dell'organizzazione e potenziale fonte di generazione di valore. Tuttavia, l'adozione di comportamenti volti all'interazione sociale e scambio di esperienze, idee, opinioni, si rivela spesso difficile, in quanto ostacolata da resistenze tanto individuali quanto dei sistemi organizzativi stessi e delle loro modalità di progettazione. Questo lavoro cerca di comprendere la direzione e l'intensità delle relazioni tra alcuni fattori individuali e organizzativi e l'orientamento dei membri del museo a partecipare ai processi di condivisione e utilizzo di conoscenza. I risultati dimostrano, da un lato, che la qualità percepita del contesto lavorativo, unitamente ad una maggiore autonomia nel lavoro, sono positivamente associati con l'orientamento e la disponibilità degli individui a condividere conoscenza e applicarla quando necessario; dall'altro lato, emerge che ai soggetti dotati di una maggiore volontà di restare nell'organizzazione (il c.d. *continuance commitment*) è associato un minor orientamento a scambiare e utilizzare la conoscenza e le informazioni condivise.

Invece, l'ottavo contributo, opera di Pasquale Ruggiero, parte dalla constatazione che i prodotti realizzati dalle diverse aziende, oltre ad avere un valore costituito sempre più dalla presenza al suo interno di beni immateriali, vale a dire conoscenza, piuttosto che materia fisica, si caratterizzano anche per il diverso contenuto in termini di utilità. Le istituzioni museali rientrano a pieno titolo nella fattispecie di aziende dell'"immateriale". Pertanto,