

Michela Magliacani

# L'approccio etnografico all'attività dei musei



Copyright © MMVIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1775-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: maggio 2008

# INDICE

<i>Prefazione</i> .....	pag.	IX
Direttrici di studio.....	pag.	1

## PARTE PRIMA

### IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

#### CAPITOLO I

##### L'ETNOGRAFIA A SUPPORTO DELLA CONOSCENZA DEI MUSEI

1. – Premessa.....	pag.	17
2. – Alcune riflessioni sulla ricerca di tipo etnografico.....»		18
3. – Le valenze storico – culturali del museo e sue possibili classificazioni .....	»	29
4. – I processi di “creazione del valore” attuati dal museo .....	»	32

CAPITOLO II  
MISURAZIONE E RENDICONTAZIONE  
DEL VALORE “CREATO”

1. – Premessa.....pag.	41
2. – Alcune metodologie di misurazione e procedure di <i>accountability</i> delle performance mussali..... »	45
2.1. – Il modello <i>Balanced ScoreCard</i> (BSC) ..... »	56
3. – La rendicontazione del valore “creato” ..... »	64
3.1. – Il rendiconto “sociale” ..... »	68

PARTE SECONDA  
CASI DI STUDIO

CAPITOLO III  
IL COMPLESSO MUSEALE  
DEL “SANTA MARIA DELLA SCALA”

1. – Premessa.....pag.	81
2. – Morfologia e fisiologia del “Complesso museale” Senese..... »	83
2.1. – Brevi cenni storici ..... »	83
2.2. – Aspetti gestionali..... »	85
3. – La misura del valore “creato” ..... »	88
3.1. – L’applicazione della BSC ..... »	88
3.2.....ed i risultati ottenuti ..... »	96
4. – Il rendiconto del valore “creato” ..... »	112

## CAPITOLO IV

## L'ESPERIENZA DEL "TYNE &amp; WEAR MUSEUMS"

1. – Premessa .....	pag.	117
2. – Profili gestionali dei musei "Tyne & Wear" .....	»	121
3. – La misura e la rendicontazione del valore "creato" .....	»	139
3.1. – Gli indicatori di performance .....	»	140
3.2. – Il rendiconto delle performance realizzate nel periodo 2006/2007 .....	»	152
4. – I risultati raggiunti con l'analisi del caso .....	»	160
Riflessioni di sintesi .....	pag.	163

\*\*\*\*\*

<i>Rassegna delle fonti dottrinali</i> .....	pag.	171
<i>Appendice</i> .....	pag.	175
<i>Bibliografia</i> .....	pag.	189



## PREFAZIONE

*La passione verso l'arte congiunta alla formazione economico-aziendale ha rappresentato un forte stimolo alla redazione della presente monografia, che ha per oggetto l'etnografia dei musei.*

*Il tentativo di avvicinarsi in maniera prudentiale, ma senz'altro costruttiva, ad un "mondo" da poco esplorato dai cultori della nostra disciplina e, tipicamente, caratterizzato da autoreferenzialità e ritrosia nei confronti dei saperi tecnici ha indirizzato la ricerca verso "nuovi" approcci di studio che potessero facilitare tale esplorazione e soprattutto rendere efficace il supporto economico-aziendale richiesto dalle evoluzioni in atto nel settore dei beni e delle attività culturali, con particolare riguardo ai musei. Tale approccio è stato individuato nell'etnografia, intesa come studio di un popolo e delle sua cultura attraverso l'osservazione "partecipata" del ricercatore.*

*Non si tratta di una mera descrizione "oggettiva" della realtà socio-economica, ma di una ricerca volta a comprendere ed illustrare l'esistente attraverso una "soggettiva" interpretazione della medesima, basata sul bagaglio di conoscenze possedute dall'etnografo e sull'interazione dello stesso con i soggetti che vivono ed operano nel contesto studiato.*

*Le comunità sociali su cui incentriamo l'interesse nel presente scritto sono i musei dei quali indagheremo quella dimensione culturale che si avvicina maggiormente al nostro background cognitivo, ossia quella orientata alla misurazione ed alla rendicontazione del valore da essi "creato".*

*Lo studio etnografico è stato condotto, specificatamente, sul Complesso museale del "Santa Maria della Scala" di Siena e su*

*quello del “Tyne & Wear Museums” le cui istituzioni culturali sono localizzate nella Regione nord-orientale dell’Inghilterra (Northumberland).*

*Per lo sviluppo del primo caso empirico sentiamo doveroso esprimere il nostro più sincero e sentito ringraziamento, per la collaborazione offerta, alla Dott.ssa Anna Carli ( Rettore del Santa Maria della Scala al tempo dell’indagine), al Dott. Vittorio Della Torre (dell’ex Responsabile Amministrativo) ed alla Dott.ssa Deborah Barbagli (Responsabile del Servizio Collezioni e Documentazione).*

*Intendo manifestare la mia gratitudine alla Dott.ssa Emmeline Leary, membro rappresentante del Museum Libraries Archives Council, per avermi indirizzato verso lo studio del “Tyne & Wear Museums” (TWM), una realtà museale poco esplorata, ma sicuramente interessante per indagare sul grado di diffusione della “cultura del controllo” nell’ambito delle realtà museali pubbliche situate nell’area territoriale prima menzionata; alla Dott.ssa Lucy Cooke, Responsabile dell’attività di volontariato svolta all’interno dell’istituzione medesima, la quale mi ha aiutato a prendere i contatti con i Senior Manager ed alcuni curatori delle singole realtà museali appartenenti al TWM; alla Dott.ssa Jackie Raynalds, Senior Manager - Corporate Affair, che mi ha generosamente fornito informazioni sugli strumenti di misurazione del valore e sul modello di rendiconto adottati dall’istituzione culturale in esame. In riferimento ai singoli musei, oggetto di studio nel presente studio, desideriamo ringraziare, i Dott. Iain Watson (Discovery Museum), Geoff Woodward (Segedunum Roman Fort, Baths & Museum), Alisdair Wilson (South Shields Museum & Art Gallery) e le Dott.sse Jo Cunningham (Sunderland Museum & Winter Gardens), Amy Barker (Shipley Art Gallery), Julie Milne (Laing Art Gallery) e Karen Drake (Monkwearmouth Station Museum) per il tempo e la disponibilità dedicate alla compilazione del questionario in sede di intervista.*

*È opportuno precisare che tali collaborazioni non attribuiscono alle persone citate le responsabilità per le eventuali imprecisioni rilevabili nello sviluppo dei casi di studio medesimi.*

*Il presente lavoro di ricerca non sarebbe stato compiuto senza la costante e paziente guida scientifica del Prof. Giuseppe Catturi che,*



*generosamente, ha condiviso e sostenuto il mio interesse ad affrontare temi caratterizzanti la disciplina economico-aziendale, con particolare riguardo alla misurazione e comunicazione del “valore” nelle comunità socio-economiche - i musei - delegate alla gestione del patrimonio culturale collettivo.*

*Per le motivazioni suddette e per il forte incoraggiamento datomi, intendo rivolgere a Lui la mia più sentita riconoscenza.*

*Altrettanto indispensabile per la stesura dell’elaborato è stato il supporto del Prof. Roberto Di Pietra, nei confronti del quale esprimo la mia gratitudine per aver dedicato del tempo prezioso alla revisione meticolosa e precisa di questo studio.*

*In ultimo ma non per ultimi, porgo i miei ringraziamenti a chi mi ha sostenuto, non solo professionalmente, ma anche moralmente, nella realizzazione di questo lavoro, ossia i colleghi ed amici del gruppo di ricerca guidato dal Prof. Giuseppe Catturi, operanti nel Laboratorio di Amministrazione e Controllo Aziendale, Sezione del Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali dell’Università degli Studi di Siena, nonché alle persone che pur lontane mi sono state vicine.*

*Oltre all’amica Marinella, dedico la presente monografia a Marco ed alla nostra amata creatura.*

Michela Magliacani  
Siena, Università degli Studi  
maggio 2008



## DIRETTRICI DI STUDIO

I fenomeni socio-economici avvenuti nel corso dell'ultimo secolo, come la diffusione di più sofisticate tecnologie di comunicazione, la maggiore scolarizzazione connessa ad un'accresciuta disponibilità di reddito e di tempo libero, hanno contribuito alla predisposizione di una scala di bisogni che vede ai primi posti quelli per il soddisfacimento dei quali è necessaria l'erogazione di servizi, piuttosto che il consumo di beni materiali<sup>1</sup>. Essi comprendono, ovviamente, anche i servizi che promano dalla gestione del patrimonio culturale collettivo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. G. CATTURI (2003: p. 18). In merito, F. VITTORIA (2007: p. 1) afferma che *“siamo nel pieno di una trasformazione, dal modello industriale di società alla società post industriale, dalla produzione di beni materiali a una dimensione di maggiore valore di beni immateriali, come la conoscenza, il benessere, la qualità della vita, l'esperienza, la comunicazione, l'informazione (...). Con un altro linguaggio potremmo dire che cambia lo statuto, la logica dei bisogni. Nella società post industriale la cultura è parte integrante della catena del valore e sempre più spesso la determina”*. Quanto affermato dalla dottrina economico-aziendale è avvalorato dalle statistiche riportate nel III Rapporto Annuale di Federculture 2006 che mostrano come, dal 1997 al 2005, sia aumentata la quota della popolazione italiana che si dedica al tempo libero (dal 61,9% al 66%).

<sup>2</sup> Nel presente studio assumiamo, in generale, il concetto di “bene culturale” come bene pubblico in quanto oggetto di diritti collettivi di fruizione, a prescindere dalla titolarità (pubblica o privata). A tal proposito, M. S. GIANNINI (1963: p. 25) afferma che *“il bene culturale è pubblico non in ragione della proprietà. Una proprietà privata e un bene fruibile (in base alla proprietà collettiva) hanno il medesimo supporto fisico, ma una differente tutela giuridica e una diversa appartenenza, che nel primo caso è attribuita al proprietario, e nel secondo allo Stato”*. Pur enfatizzando la dimensione pubblica dei beni culturali *tout court*, faremo oggetto del nostro scritto quelli che sono di “proprietà pubblica”, la cui tutela spetta,

Prendendo in considerazione esclusivamente il complesso coordinato ed unitario dei beni culturali di proprietà pubblica risulta evidente quanto sia difficile far fronte ad un'accresciuta "domanda di cultura", avendo a disposizione risorse finanziarie sempre più limitate a causa della stringente politica di contenimento della spesa pubblica<sup>3</sup>.

Le circostanze appena menzionate hanno contribuito indubbiamente a rendere più sensibile la collettività verso problemi connessi alle attività di conservazione e valorizzazione di quel patrimonio, anche in relazione all'impatto socio-economico che l'esercizio delle stesse può avere nel territorio di riferimento. A ciò si aggiunge l'esigenza, da parte delle Amministrazioni Pubbliche, di provvedere al mantenimento ed al miglioramento nel tempo dei beni culturali, garantendone la fruizione tanto alla collettività attuale che a quella futura, in ossequio al principio dell'*intergenerational equity*<sup>4</sup>.

appunto, allo Stato secondo quanto stabilito dal dettato costituzionale. L'articolo 9 della nostra Costituzione dispone, infatti, che "*la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica, tutela il paesaggio ed il patrimonio storico - artistico della Nazione*". Il Codice dei beni culturali e del paesaggio (D. Lgs. 22 gennaio 2004, n° 42), noto come "Codice Urbani" dal nome del Ministro che lo ha promulgato, statuisce all'articolo 2 che "*il patrimonio culturale è costituito dai beni culturali e paesaggistici... Sono beni culturali le cose immobili e mobili che ai sensi degli articoli 10 e 11 presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà*". Al comma 4 dello stesso articolo il decreto prescrive che "*i beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica sono destinati alla fruizione della collettività, compatibilmente con le esigenze di uso istituzionale e sempre che non vi ostino ragioni di tutela*".

<sup>3</sup>Dall'indagine condotta da L. INTROINI e F. IANNONE (2006: pp. 3-4), nell'ambito del Rapporto prima citato, risulta che le spese di funzionamento dello Stato e di tutta la Pubblica Amministrazione in Italia sono state superiori alle entrate. La soluzione prospettata dal Governo è stata quella, sotto l'egida del contenimento della spesa pubblica, di tagliare indiscriminatamente le risorse finanziarie sia a livello centrale (-30% in meno ai Ministeri), che regionale (-3,8%) che locale (-6,7%) con l'aggravante di un limite di spesa imposto a Ministeri ed amministrazioni decentrate per l'organizzazione di mostre: il 50% di quanto speso l'anno precedente.

<sup>4</sup>La prospettiva di garantire alle generazioni future di soddisfare i relativi bisogni - in questo caso di tipo culturale - nella stessa misura di quelle passate sostanza il

A tale finalità si riconducono gli interventi normativi che, a partire dagli anni Novanta, si sono succeduti per dare avvio ad un processo di “aziendalizzazione” delle Amministrazioni Pubbliche Locali<sup>5</sup>. Essi consentono alle medesime di esternalizzare (*outsourcing*) i servizi pubblici, nella logica di favorire la gestione delle risorse collettive secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità e, quindi, di facilitare la diffusione della “cultura del controllo” attraverso l’implementazione degli strumenti di misurazione e monitoraggio delle performance. Ciò vale anche per quelli scaturiti dalla gestione del patrimonio culturale collettivo i quali sono annoverati, dato il carattere di socialità, fra i servizi “privi di rilevanza economica” (art. 113-bis, Testo Unico Enti Locali)<sup>6</sup>.

---

concetto di *intergenerational equity*. Per maggiori approfondimenti si rimanda, fra gli altri, a R. K. TURNER (1993); E. PADILLA (2002).

<sup>5</sup> Sul “processo di aziendalizzazione” delle Amministrazioni Pubbliche si rimanda, fra gli altri, ad L. ANSELMINI (1991, 1994, 1995); E. BORGONOVINI (1990); R. MUSSARI (1994, 1996, 2002).

<sup>6</sup> In riferimento alla classificazione dei servizi pubblici “a rilevanza economica” e “privi di rilevanza economica” G. GROSSI (2005: p. 17) afferma che “*la locuzione utilizzata dal legislatore è quantomeno ‘imprecisa’: tutti i servizi, in quanto output di specifici processi produttivi di trasformazione di risorse scarse, presentano infatti ‘una rilevanza economica’, ossia racchiudano valore economico che, nel momento dell’erogazione del servizio, viene ceduto al fine di soddisfare determinati bisogni*”. Sul concetto di servizio pubblico in riferimento a quelli erogati dagli istituti di cultura si rimanda all’articolo 101 del Codice Urbani.

Sul carattere di socialità dei servizi pubblici, R. MUSSARI (1996: pp. 91-93) afferma che “*alcune produzioni sono pubbliche perché il soggetto economico aziendale desidera che siano tali e ciò in quanto la collettività amministrata attribuisce al ‘prodotto’ un ‘valore sociale’ e si aspetta, legittimamente, che gli organismi economici che lo realizzano siano capaci di svolgere la loro funzione economica in modo tale da garantire la ‘tutela’ di quel valore (...). Di fatto l’interpretazione prevalente del contenuto sociale di molti servizi e beni ‘prodotti per lo scambio’ è parsa statica ed è andata configurandosi, essenzialmente, nella necessità di mantenere ad un livello assai contenuto il ‘prezzo/tariffa’. Così, indipendentemente, da valutazioni su efficacia, qualità ed anche efficienza del servizio reso, il ‘bene supremo’ è sembrato consistere nel permettere potenzialmente, ad un numero quanto più ampio possibile di persone di usufruire di tali prestazioni pubbliche. Al fine di conseguire tale obiettivo, in molti casi, si è ritenuto indispensabile che una parte (anche rilevante) del costo di produzione non dovesse essere sopportata dal consumatore diretto, ma dalla collettività nel suo*

I servizi culturali sono erogati dagli “istituti o luoghi della cultura”, fra i quali, il Codice Urbani (art. 101, comma 1) annovera, oltre alle biblioteche, agli archivi, alle aree ed ai parchi archeologici e complessi monumentali, anche i musei oggetto del presente studio<sup>7</sup>.

Le modalità istituzionali con le quali le Amministrazioni Pubbliche Locali delegano a quest’ultimi la gestione dei beni culturali configurano le seguenti casistiche:

- gestione diretta, anche in forma consortile, del museo che viene a costituire un organo (centro di responsabilità) dell’Ente Locale od una sua Istituzione;
- gestione indiretta del museo che può assumere la forma di azienda speciale, società a capitale interamente pubblico o, previo espletamento di una procedura di evidenza pubblica, quella di fondazione od associazione<sup>8</sup>.

Nella prima ipotesi, il museo-organo od Istituzione è dotato esclusivamente di autonomia gestionale poiché non ha personalità giuridica; la funzione di governo è espletata dall’organo volitivo, ovvero dal Consiglio Comunale, dell’Ente Locale cui esso appartiene<sup>9</sup>.

Nei casi di gestione in *outsourcing*, il museo assume la veste di una vera e propria azienda avente personalità giuridica e possiede, quindi,

---

*intero, onde è risultato necessario individuare fonti alternative di risorse finanziarie, finalizzate alla copertura delle ingenti e crescenti perdite, poiché i mezzi provenienti dallo scambio di mercato risultavano, per scelta, insufficienti”.*

<sup>7</sup> Come puntualizza il Codice Urbani, gli “istituti e luoghi di cultura che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico” (art. 101, comma 3).

<sup>8</sup> Per avere un’idea della forma giuridica prevalentemente assunta dai musei italiani, si riportano i risultati del III Rapporto Annuale di Federculture (L. INTROINI e F. IANNONE, 2006: p. 145) che mostra la tendenza, da parte delle Amministrazioni Pubbliche Locali, ad esternalizzare i servizi culturali. La loro composizione nel contesto italiano è la seguente: Istituzioni (26%), Fondazioni (20%), Spa (16%), Aziende speciali (11%), Consorzi (11%), Associazioni (11%), Srl (5%).

<sup>9</sup> L’articolo 114 del TUEL al comma 2 definisce l’Istituzione come “*organismo strumentale dell’ente locale per l’esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale*”.

autonomia gestionale ed imprenditoriale<sup>10</sup>.

L'organo di governo è in seno alla struttura organizzativa che caratterizza il museo in forma di azienda speciale, società a capitale interamente pubblico, fondazione od associazione<sup>11</sup>.

Dall'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (DM 25 luglio 2000) emerge quanto sia raccomandata dal Ministero per i beni e le attività culturali, l'acquisizione da parte dei musei di qualsiasi dimensione, tipologia, ed a prescindere dalla propria forma giuridica, di un livello minimo di cultura manageriale orientata al controllo dei risultati<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Per approfondire le impostazioni teoriche sul concetto di “museo-azienda” rimandiamo, fra gli altri, ad A. RONCACCIOLI (1996); S. BAGDADLI (1997); L. MIGALE (2001); M. MAGLIACANI (2008).

<sup>11</sup> L'azienda speciale è disciplinata, dall'art. 114 del TUEL, come ente strumentale dell'Ente Locale che gestisce servizi privi di rilevanza economica e come ente di diritto pubblico dotato di personalità giuridica ed in possesso di autonomia statutaria attribuita alla competenza del Consiglio Comunale o provinciale. Cfr. G. GROSSI e R. MUSSARI (2004: p. 48).

La società a capitale interamente pubblico è prevista per la gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza economica “a condizione che gli enti pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano” (art. 113-bis, comma 1, lettera c).

La fondazione è un organismo istituito con atto unilaterale da parte del fondatore che ha devoluto beni di sua proprietà vincolandoli al proseguimento di uno scopo non necessariamente economico. L'associazione è, invece, un'organizzazione preordinata per il conseguimento di un interesse in comune; come essa è un ente di diritto privato, ma diversamente dalla prima può, o meno, avere personalità giuridica. Se l'elemento caratterizzante di una fondazione è il patrimonio, la cui preservazione costituisce l'obiettivo principale, quello dell'associazione è di tipo personale, consistente nella comune volontà degli associati di perseguire una finalità comune, come, ad esempio, la valorizzazione di un bene culturale. Su quest'ultime forme giuridiche nel contesto museale si legga, fra gli altri, F. DAINELLI (2007: pp. 63-66).

<sup>12</sup> Gli Standard di accreditamento sono dei requisiti minimi in grado di garantire a qualunque realtà museale di svolgere al meglio le funzioni di conservazione, gestione e valorizzazione dei beni culturali in essa custoditi. Tali Standard sono compresi in otto ambiti funzionali articolati in “norme tecniche” e “linee guida”. Essi riguardano i seguenti aspetti:

- Ambito I - Status giuridico,

Più precisamente, nell'Ambito II (Assetto finanziario) del documento appena menzionato si prescrive alle *“istituzioni museali dotati di autonomia”* di redigere *“bilanci funzionali nel rispetto della normativa vigente, prevedendo apposite forme di controllo e di monitoraggio della loro costante congruità alle finalità programmatiche (...) tuttavia, anche ove la tenuta dei bilanci non fosse obbligatoria, per una corretta politica finanziaria è vivamente raccomandata la progressiva adozione di documenti contabili in grado di enucleare le voci di entrata e quelle di spesa allo scopo di consentire la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto economico, la trasparenza della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali”*.

La mancanza di un modello di misurazione e rendicontazione del *“valore creato”*, può essere interpretato come un tentativo ministeriale di agevolare i musei a predisporre ed implementare strumenti di monitoraggio ad hoc tenendo conto delle relative specificità istituzionali, organizzative e gestionali.

La diffusione di meccanismi di controllo all'interno di tali comunità socio-economiche risulta ancora limitata, specie nell'ambito dei musei gestiti da Istituzioni pubbliche. Sulle modalità operative attraverso cui l'*accountability* può essere supportata da un efficiente sistema di misurazione delle performance e comunicata attraverso un'efficace attività di reporting, si sono interrogati, già da tempo, gli studiosi di Economia Aziendale interessati al settore culturale, con

- 
- Ambito II - Assetto finanziario,
  - Ambito III - Strutture,
  - Ambito IV - Personale,
  - Ambito V - Sicurezza,
  - Ambito VI - Gestione delle collezioni,
  - Ambito VII - Rapporti con il pubblico e relativi servizi,
  - Ambito VIII - Rapporti con il territorio.

È opportuno rilevare che alcuni Standard hanno carattere obbligatorio, con particolare riguardo alle norme concernenti la sicurezza, previsione dei rischi ed alla conservazione, mentre i restanti costituiscono delle raccomandazioni che diventano ineludibili qualora il museo decida di sottoporsi al processo di accreditamento. Cfr. M. MAGLIACANI (2008: p. 123).



particolare riguardo all'ambito museale<sup>13</sup>.

È proprio dal dibattito dottrinale su tali temi che è emersa la necessità di individuare, prima dei suddetti strumenti, un approccio di studio più adeguato alle comunità socio-economiche analizzate (i musei), considerata la loro connaturata ritrosia a condividere ed implementare logiche provenienti da saperi tecnici piuttosto che umanistici<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Sul concetto di *accountability* R. GRAY (2001: p. 11) sostiene che *“accountability is a relatively simple notion that is widely misused and misunderstood. It is simply about identifying what one is responsible for and then providing information about that responsibility to those who have rights to that information. In the organizational context we typically call these people, and groups to whom we are responsible, the stakeholders”*. Relativamente all'interesse degli studiosi di Economia Aziendale sul settore culturale, E. BORGONOVÌ (1998: pp. 736-737) rileva che *“una maggiore attenzione degli artisti e delle persone di cultura agli aspetti di limitatezza delle risorse (aspetti economici) dovrebbero farli riflettere maggiormente sul fatto che la loro opera non ha un valore in sé, non ha un valore in relazione al modo di pensare, al modo di agire, ai parametri di giudizio, al senso estetico, al concetto di bello presenti in una determinata società. Una maggiore reciproca attenzione fra mondo dell'arte e della cultura, il recupero di maggiore osmosi nelle logiche che guidano i due tipi di attività, può essere di reciproca utilità:*

- *l'arte e la cultura possono aiutare l'economia ad essere meno arida, meno condizionata dagli elementi oggettivi e più attenta a recuperare ed a valorizzare gli aspetti di soggettività che ne fanno attività al servizio della persona e non contro la persona (come spesso accade);*
- *l'economia, con il suo concetto di valore, può aiutare il mondo dell'arte e della cultura ad essere meno autoreferenziale e meno elitario come spesso si atteggia”*.

Sul recente dibattito dottrinale riguardo agli strumenti di misurazione e rendicontazione nei musei rimandiamo ai contributi di B. SIBILIO PARRI (2004, 2006, 2007).

<sup>14</sup> A tal proposito, L. ZAN (1999: pp. 9 e 11) osserva che *“dal punto di vista della retorica del management si possono individuare innumerevoli esempi di critiche radicali alla mancanza di visione manageriale dei direttori dei musei, e - specialmente nel mondo anglosassone - di eleganti riproposizioni secondo gli schemi e il linguaggio degli studi di management, spesso incorporando quella caratteristica tensione prescrittiva se non ricettistica. (...) Dalla sponda opposta le critiche dei museologi agli esperti di management non sono meno radicali. Nel migliore dei casi l'accusa è di parzialità, di focalizzazione solo sul momento della fruizione trascurando del tutto la parte più nascosta e caratterizzante della*

La metodologia di ricerca che riteniamo idonea ad avvicinare lo studioso di Economia Aziendale alle realtà culturali, con particolare riguardo ai musei, è l'etnografia.

Come avremo modo di evidenziare, essa consente di studiare qualsiasi fenomeno culturale all'interno della comunità di persone, oggetto di osservazione. È proprio dal coinvolgimento diretto del ricercatore etnografico nella vita della stessa, ed in questo caso dei musei, che si possono trarre utili spunti per contribuire efficacemente alla crescita culturale di tipo tecnico-manageriale dei medesimi tanto auspicata dagli attori istituzionali che sovrintendono alla tutela del patrimonio culturale collettivo<sup>15</sup>.

La presente monografia vuole collocarsi in questa direttrice di studio, evidenziando il ruolo dell'etnografia per la "costruzione" del sapere tecnico-contabile nei musei.

L'obiettivo è quello di mostrare come tale approccio possa essere funzionale al ricercatore economico-aziendale che intende supportare comunità socio-economiche, come appunto quelle museali, nell'affrontare problemi gestionali di rilevante entità, individuando principi e strumenti a tale fine adeguati.

Per perseguire l'obiettivo appena enunciato abbiamo articolato lo studio in due parti.

Nella prima intendiamo illustrare i modelli teorici, tratti dalla letteratura economico-aziendale nazionale ed internazionale, che, in qualità di "ricercatori etnografi", porteremo nel nostro "zainetto" delle conoscenze per esplorare i musei oggetto di analisi. Oltre ad illustrare

---

*professione e le attività museologiche, la tutela, la valorizzazione e la conservazione".*

<sup>15</sup> Per "tutela" s'intende "l'esercizio delle funzioni e la disciplina delle attività dirette, sulla base di un'adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione" (art. 3, Codice Urbani). In particolare, "la conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro" (art. 29, primo comma, Codice Urbani). L'articolo 4 del Codice Urbani stabilisce, al comma 2, che "il Ministero esercita le funzioni di tutela sui beni culturali di appartenenza statale anche se in consegna o in uso ad amministrazioni o soggetti diversi dal Ministero".

la metodologia sopra menzionata, evidenziandone le logiche e gli strumenti di lavoro, nel primo capitolo soffermeremo la nostra attenzione sul museo ed i suoi processi di “creazione di valore”. Nel secondo capitolo prenderemo a riferimento tale valore, mostrando le tecniche proposte dalla letteratura empirica per poterlo misurare e rendicontare.

La seconda parte del presente contributo è dedicata alla presentazione di alcuni casi di studio<sup>16</sup>.

Fra le varie categorie di *case study* proposti dalla dottrina economico-aziendale, quelli analizzati in questo elaborato sono di tipo descritto (*Descriptive Case Studies*)<sup>17</sup>. Per la precisione, il primo caso riguardante il “Santa Maria della Scala”, è riconducibile alla tipologia “sperimentale” (*Esperimental Case Studies*), mentre il secondo, relativo al “Tyne & Wear Museums”, appare configurabile nella categoria “esplicativa” (*Esplanatory Case Studies*)<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Seppure sia tuttora oggetto di dibattito, il concetto di “metodologia” della ricerca si distingue da quello di “metodo” (R. YIN, 1994; W. TELLIS, 1997). Il primo consiste nell’approccio intellettuale e filosofico sotteso all’indagine, mentre il metodo consiste nello strumento o procedura con cui si conduce la medesima. A tal proposito si confronti, fra gli altri, R.W. SCAPENS (1990: p. 260). Il *case study* o *field work* rappresenta un metodo per sviluppare una metodologia di ricerca (nel nostro studio quella etnografica).

<sup>17</sup> In riferimento ai “*Descriptive Case Studies*”, R.W. SCAPENS (2002: p. 3) spiega che “*there are studies that describe accounting systems, technique and procedures used in practice (...). The research objective of these studies is to provide a description of accounting practice*”.

<sup>18</sup> Oltre ai “*Descriptive Case Studies*”, la tassonomia proposta dalla letteratura internazionale comprende ulteriori categorie di casi di studio (R. YIN, 1993). R.W. SCAPENS (2002: pp. 3-5) le riassume come di seguito riportato. “*Illustrative Case Studies: These are case studies that attempt to illustrate and possibly innovative practices developed by particular companies (...). Such case studies provide an illustration of what has been achieved in practice. However, there is an implied assumption that the practices of these ‘innovative’ companies are, in some sense, superior to the practices of other companies. The case study itself cannot provide a justification for this assumption.*

*Experimental Case Studies: Accounting researcher have frequently developed new accounting procedures and technique that are intended to be helpful to accounting practitioners. These procedures and techniques are developed from exiting theoretical perspective, using normative reasoning. They are intended to indicate what should be done in practice. However, it can sometimes be difficult to*

L'indagine ha per oggetto, nel terzo capitolo, il Complesso Museale del "Santa Maria della Scala", al tempo in cui esso operava come Istituzione del Comune di Siena. Seguendo l'approccio etnografico, sono stati raccolti i dati contabili ed extra-contabili riferiti alla performance conseguita negli ultimi cinque anni (2001-2006). Essi sono stati elaborati predisponendo, insieme agli addetti ai lavori, uno strumento di misurazione basato sulle logiche della *Balanced ScoreCard* ed applicando un modello di rendicontazione simile a quello del Bilancio Sociale. A tale scopo abbiamo condiviso il nostro "zainetto" di conoscenze economico-aziendali con il responsabile dell'intera gestione museale (il Rettore) ed i responsabili dell'Ufficio Amministrazione e del Servizio Collezioni e Documentazione.

Nel quarto capitolo si affronta il caso del "Tyne & Wear Museums" (TWM), un'istituzione culturale plurilaterale articolata in undici musei localizzati nella Regione nord-orientale dell'Inghilterra (*Northumberland*), attraversata dai fiumi *Tyne* e *Wear* (*Tyneside* e *Wearside*). Sono stati esaminati tutti i "luoghi di cultura" appartenenti alla medesima istituzione culturale (ad eccezione dell'*Hancock Museum* chiuso per lavori di ristrutturazione fino al 2009), la quale è governata da un Comitato di partnership formato dalle cinque

---

*implement the recommendations of the researchers. An experimental case study could be use to examine the difficulties involved in implementing the new proposals and to evaluate the benefits which can be derived.*

*Exploratory case Studies: These studies can be used to explore the reasons for particular accounting practices. They enable the researcher to generate hypotheses about the reasons for particular practices (...). As such, the case study represents a preliminary investigation, which is intended to generate ideas and hypotheses for rigours empirical testing at a later stage. The objective of the such subsequent research is to produce generalizations about accounting practices. The exploratory case study is a first step in such research;*

*Explanatory Case Studies: Such case studies attempt to explain the reasons for observed accounting practices. The focus of the research is on the specific area. Theory is used in order to understand and explain the specific, rather than to produce generalization. The theory is useful if it enables the research to provide convincing explanations of the observed practices, If available theories do not provide such explanations, it will be necessary to modify existing theory or develop new theory, which can then be used in other case studies. The objective of the research is to generate theories which provide good explanations of the case".*

Amministrazioni Pubbliche Locali che amministrano la suddetta area territoriale.

Diversamente dal museo senese, il TWM utilizza un sistema di indicatori di performance ed un modello di rendicontazione specifico. Da meri “etnografi aziendali” abbiamo proceduto alla descrizione dei medesimi limitandoci ad effettuare delle elaborazioni contabili che consentono di verificare come l’istituzione culturale britannica fosse in grado di conciliare il carattere della socialità con quello di economicità nell’erogazione dei servizi museali, tenuto conto che l’accesso ai singoli musei è gratuito.

La procedura seguita per affrontare i casi di studio è quella articolata, tipicamente, nelle seguenti fasi<sup>19</sup>:

- preparazione,
- raccolta dei dati,
- loro analisi ed elaborazione,
- interpretazione dei risultati emersi.

La fase preparatoria consiste nella rassegna della letteratura e nella definizione degli obiettivi di ricerca. Essa è, in effetti, condotta nella prima parte del presente scritto.

Per la raccolta dei dati sono stati applicati gli strumenti propri della metodologia etnografica, quali l’osservazione “partecipata” e l’intervista semistrutturata condotta con il supporto del questionario appositamente predisposto<sup>20</sup>.

Esso è stato articolato in due sezioni che riguardano rispettivamente:

- A. i profili gestionali,
- B. i dati per la misurazione del valore “creato”.

Il questionario comprende 17 quesiti di diversa tipologia in modo da evitare dubbi interpretativi per gli aspetti più tecnici e per “lasciare la parola” ai manager museali su questioni e temi di carattere gestionale. In relazione al primo aspetto, sono state formulate domande a risposte mutualmente esclusive (“Yes” o “No”), mentre nel secondo caso si è fatto ricorso a quesiti a risposta “aperta”.

---

<sup>19</sup> Cfr. R.W. SCAPENS (2002: pp. 21-31).

<sup>20</sup> Per prendere visione del testo del questionario, nella versione sia in lingua italiana che in inglese, rimandiamo all’appendice del presente studio.

Più specificatamente, la Sezione A consente di acquisire informazioni di carattere strutturale (forma giuridica, dimensione della struttura in termini di numero di stanze, etc.), ed operativo riguardanti più specificatamente i processi di “creazione di valore” realizzati dal museo.

Per poter valutare il grado di “managerializzazione” della realtà museale considerata sono state formulate domande attinenti, altresì, lo svolgimento di attività di fidelizzazione dell’utenza, l’utilizzo di software gestionali specifici per la cura delle collezioni e/o per l’erogazione dei servizi al pubblico o riguardanti l’amministrazione in generale, nonché quesiti sulle forme promozionali adottate, sugli strumenti di misurazione delle performance e sulle logiche di controllo esercitate.

La prima parte del questionario termina con due quesiti a risposta aperta concernenti le difficoltà gestionali che l’azienda museo incontra nello svolgimento dei propri processi di creazione di valore e le modalità con cui esse vengono affrontate e/o quali soluzioni sarebbero auspiccate a tal fine.

La Sezione B del questionario contiene una tabella nella quale sono richiesti dati quantitativi, contabili ed extra-contabili, attinenti ai periodi amministrativi 2003-2006<sup>21</sup>.

I dati raccolti in tale sezione consentiranno di dimostrare in che modo il museo “crea” valore nel contesto socio-economico in cui è localizzato. Tali informazioni saranno utilizzate per “costruire” uno strumento di misurazione specifico e pervenire alla predisposizione di un rendiconto “sociale” nell’ambito del Santa Maria della Scala e per valutare il grado di economicità/socialità dei servizi erogati dal TWM.

L’analisi e l’elaborazione dei dati, così raccolti, saranno effettuate mediante l’utilizzo di rappresentazioni tabellari e grafiche che agevolino la comprensione e l’interpretazione dei risultati emersi.

Il presente studio si chiude con alcune riflessioni di sintesi dalle quali auspichiamo che le autorità pubbliche locali ed i “manager”

---

<sup>21</sup> Nel caso del Santa Maria della Scala, l’analisi delle performance ha abbracciato un arco temporale più esteso (2002-2006) grazie alla possibilità di attingere ai data-base resi disponibili dall’Ufficio Amministrazione previa autorizzazione del Rettore.

museali possano trarre utili spunti per il governo ed il controllo delle dinamiche gestionali che interessano il patrimonio culturale collettivo.