

**Osservazioni su
"Rendicontazione e misurazione
delle performance di un museo
ecclesiastico"**

di **Barbara Sibilio**

Gestire i musei ecclesiastici

Modulo I - Organizzazione

Roma, 5 ottobre 2018

**Lettera circolare sulla funzione
pastorale dei musei ecclesiastici**

(Città del Vaticano, 15 agosto 2001)

3.3 Gestione

Perché il museo ecclesiastico possa svolgere adeguatamente le proprie attività risulta necessaria una ben strutturata gestione amministrativa.

suggerimenti:

- predisporre un piano economico pluriennale, oltreché a medio e a breve termine, onde coprire con specifiche operazioni organizzative tutte le esigenze imposte dalle strategie di conservazione e valorizzazione del museo
- prevedere, alla luce del piano globale, un bilancio annuale

Codice del Terzo settore

(D. Lgs. 03/07/2017 N° 117)

- introduce l'obbligo, per tutti gli enti del Terzo settore, di redazione del bilancio
- prevede l'adozione di Linee guida in materia di bilancio sociale e di valutazione di impatto sociale dell'attività svolta dagli enti del Terzo settore

**Ministero dei beni e delle attività
culturali e del turismo/1**

(D.M. 21/02/2018 N° 113)

- Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale

STANDARD MINIMI

**Redazione di un documento
economico-finanziario con voci
di entrata e di uscita**

MiBACT/2

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

- Adozione di modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio sociale, analisi di impatto
- Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori; *crowdfunding*; promozione del mecenatismo culturale, anche attraverso lo strumento dell' Art-Bonus, ecc.)

Il museo deve tendere

- a soddisfare la domanda di cultura (efficacia)
- ottimizzando l'impiego delle risorse (efficienza)
- ottimizzando il rapporto qualità/prezzo nell'acquisizione dei fattori operativi (economicità)
- garantendo la qualità delle attività

Il museo ha molti stakeholder

- dipendenti e volontari
- finanziatori
- visitatori
- fornitori di beni e servizi
- CEI e Ordinari Diocesani
- Stato e Enti pubblici territoriali
- comunità locale
- collettività
- generazioni future

La performance

esprime la capacità del museo di conseguire i suoi obiettivi, soddisfacendo i bisogni espressi dai suoi interlocutori

Il museo crea valore /1

MISSION ↓ VISION ↓ OBIETTIVI STRATEGICI	Risorse disponibili	Beni e servizi realizzati	Risultati delle attività svolte	Impatto dell' outcome
	INPUT	OUTPUT	OUTCOME	

Il museo crea valore /2

Il valore creato deve essere noto a coloro che operano nel museo e agli interlocutori esterni.

Pertanto deve essere:

- misurato (con riguardo alle sue componenti quantitative)
- approssimato (con riferimento alle sue connotazioni qualitative)
- comunicato (ad ogni stakeholder)

Strumenti di misurazione della performance

- Bilancio d'esercizio
- Indicatori di performance

Ai fini della misurazione del valore generato devono essere valutate le variabili della performance



Input
Output
Outcome
Impatto

L'input e l'output sono certamente essenziali ai fini della determinazione dei criteri di efficacia ed efficienza

- ❖ **Input:** fattori operativi disponibili e utilizzati nell'organizzazione di attività
- ❖ **Output:** beni e servizi ottenuti dallo svolgimento delle attività

Nei musei il contributo degli indicatori di input e di output è indispensabile, ma limitato ai fini della conoscenza della performance.

In essi è fondamentale il concetto di fine sociale, misurato/approssimato

- dall'outcome
- dall'impatto

- ❖ **Outcome:** cambiamenti immediati e intermedi che investono la comunità, il pubblico e gli organismi di sostegno del museo come risultato diretto dell'attività dello stesso
- ❖ **Impatto:** cambiamenti di più ampia portata che investono la società, gli individui o le organizzazioni come esito finale degli outcome di un programma

alcuni esempi di indicatori

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
Numero guide Visite guidate progettate	Partecipanti alla visita guidata	Utenti che hanno compreso e apprezzato il messaggio culturale trasmesso
Numero relatori Corsi e conferenze organizzate	Partecipanti ai corsi e conferenze	Fruitori che hanno accresciuto la loro conoscenza sul tema trattato e sono rimasti soddisfatti

alcuni esempi di indicatori

INPUT	OUTPUT	OUTCOME	IMPATTO
Personale lavorativo (numero persone)	Orario di apertura (n° di ore settimanali) Numero di visitatori settimanali	Visitatori soddisfatti	Ampliamento della conoscenza della collettività
Strumenti di controllo del microclima	m2 o m3 attrezzati con la strumentazione disponibile Numero di opere conservate	Opere che nel tempo si sono mantenute	Custodia della memoria
Numero computer	Creazione di postazioni per dialogare con gli stakeholder Numero di contatti realizzati	Rapporti di dialogo instaurati	Rafforzamento del capitale sociale

Gli strumenti di rendicontazione e di comunicazione devono



Soddisfare il peculiare fabbisogno informativo degli operatori museali e degli stakeholder esterni

Gli indicatori di performance trovano la loro collocazione nella

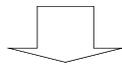


Relazione di Missione
o nel
Bilancio Sociale

Accountability

Dovere e responsabilità informativa del museo nei confronti degli stakeholder

**RELAZIONE DI MISSIONE
e
BILANCIO SOCIALE**
quali strumenti di



**Accountability
del
museo**

Bilancio sociale

- Agenzia per le ONLUS – “Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle Organizzazioni Non Profit”, (deliberazione 15/04/2011, n. 147)

Definiscono:

SCHEDE COMUNI

SCHEDE SPECIFICHE

Per la compilazione di ogni scheda sono richieste alcune informazioni

ESSENZIALI

ed altre

VOLONTARIE

La redazione del bilancio sociale è il risultato della compilazione di schede relative a:

- ➔ **Parte 1. Introduzione e nota metodologica**
- ➔ **Parte 2. Caratteristiche istituzionali e organizzative**
- ➔ **Parte 3. Aree di attività e relativi risultati sociali (schede specifiche)**
- ➔ **Parte 4. Risultati economici e ambientali**
- ➔ **Parte 5. Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione**

**Scheda specifica n. 31
MUSEI**

si articola in sei parti:

- **Collezioni e opere**
- **Attività**
- **Utenti**
- **Risorse per l'attività museale**
- **Indici economici specifici dell'attività**
- **Soddisfazione e qualità**

la misurazione e la
rendicontazione della
performance

costituiscono in un primo
momento uno strumento di
AUTOVALUTAZIONE
da parte del museo
sul proprio operato

la misurazione e la
rendicontazione della
performance

costituiscono in un secondo
momento uno strumento di
VALUTAZIONE ESTERNA
che si può concludere con
l'**ACCREDITAMENTO**

Di seguito allego alcune pagine delle “Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore”



Agenzia per il terzo settore

Agenzia per il terzo settore

ATTO DI INDIRIZZO

ai sensi dell’art. 3, comma 1, lett. a) del D.P.C.M. 21 marzo 2001 n.
329

**LINEE GUIDA E SCHEMI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE
DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT**

Approvato dal Consiglio del 15 aprile 2011 con deliberazione n. 147



ALLEGATO 1 INDICE DELLE SCHEDE OGGETTO DI SELEZIONE

Nella colonna di destra sono indicate le **schede comuni (C)** e le **schede specifiche (S)** (si veda il par. 2.3)

Scheda n.		N. informazioni ESSENZIALI	N. informazioni VOLONTARIE	Tipologia delle schede
	Parte 1: Introduzione			
1	Introduzione e nota metodologica	7	2	C
	Parte 2: Caratteristiche istituzionali ed organizzative			
2	Identità dell' Organizzazione Non Profit	10	6	C
3	Mappa e coinvolgimento degli stakeholder nella gestione	2	3	C
4	Assetto istituzionale	10	7	C
5	Reti	0	1	C
6	Certificazione/attestazione esterna del bilancio di esercizio	2	2	S
7	Composizione del gruppo di appartenenza	3	2	S
8	Struttura organizzativa	1	1	C
9	Composizione della base sociale	1	2	S
10	Personale retribuito	5	15	S
11	Lavoratori svantaggiati	4	5	S
12	Volontari	3	8	S
13	Ricorso a contratti di outsourcing	1	3	C
	Parte 3: Aree di attività e relativi risultati sociali			S
14	Finanziamento di progetti di terzi	12	7	S
15	Gestione patrimoniale	9	4	S
16	Raccolta e distribuzioni beni	7	3	S
17	Attività di ricerca scientifica	8	6	S
18	Attività ospedaliera, sanitaria e socio-sanitaria	26	27	S
19	Attività di recupero tossicodipendenti	6	12	S
20	Attività di assistenza anziani	7	6	S
21	Attività di assistenza minori	21	19	S
22	Attività di assistenza ai disabili	14	13	S
23	Progetti con il carcere	3	1	S
24	Soccorso in calamità naturale e protezione civile	3	1	S
25	Attività scolastica	5		S
26	Attività a sostegno del progetto-famiglia	8	12	S
27	Attività di integrazione lavorativa	9	9	S
28	Cooperazione internazionale	4	13	S
29	Diritti umani	4	11	S
30	Recupero beni artistici	1	6	S
31	Musei	9	10	S



32	Biblioteche	8	6	S
33	Teatro	4	11	S
34	Orchestre	5	12	S
35	Attività sportiva dilettantistica	7	8	S
36	Attività ricreativa	5	8	S
37	Tutela ambientale	3	1	S
	Parte 4: Risultati economici ed ambientali			
38	Risultati economici	12	1	C
39	Risultati ambientali	8	6	C
	Parte 5: Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione			
40	Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione		3	C



ALLEGATO 2 SCHEDE INFORMATIVE

Legenda:

E = informazioni essenziali

V = informazioni volontarie

BS = Bilancio Sociale



SCHEDA N. 31 - “MUSEI”

Collezioni e opere

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
31.1	Breve scheda delle collezioni, delle opere presenti presso il museo distinguendole per tipologia (dipinti, disegni, sculture, arti applicate, ecc.), per autore, epoca e rarità (distinguendo inoltre quelle di proprietà del museo e di terzi, quelle permanenti e quelle temporanee)	Definizione di una “identità museale”	E

Attività

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
31.2	N. di visitatori del museo nell’anno indicando la variazione rispetto all’anno precedente e distinguendo le tipologie di visitatori	Verificare il grado di “popolarità” del museo	E
31.3	Breve scheda degli eventi speciali organizzati nell’anno presso il museo indicando oggetto, periodo di svolgimento, numero persone partecipanti, costi, sponsor, curatore, riferimenti bibliografici	Descrizione degli eventi speciali	V
31.4	N. di opere provenienti da altri musei ospitate e numero di opere del museo richieste per esposizioni da musei terzi.	Verificare il grado di “popolarità” delle opere del museo	V
31.5	N. di opere acquisite nell’anno e criteri di selezione e modalità di finanziamento	Verificare le capacità di ampliamento delle collezioni e il grado di importanza della predetta attività	V
31.6	Breve scheda dei servizi accessori offerti distinguendo quelli a pagamento da quelli gratuiti (es. guardaroba, audioguide, indicando anche le lingue, servizio radio per gruppi, ufficio postale interno, ufficio cambi interno, posto di ristoro - self service – pizzeria, museum shop, infermeria, sedie a rotelle, ecc.)	Valutazione dei visitatori sulla qualità dei servizi e il loro grado di soddisfazione	V

Utenti

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
31.7	Breve scheda sulla composizione dei visitatori del museo divisi per età, provenienza, nazionalità, portatori di handicap	Valutare la capacità di attrazione del museo	E
31.8	Presenza media giornaliera, settimanale, e nei week end	Ottimizzare le possibilità di copertura dei servizi museali	E

Risorse per l'attività museale

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
31.9	Breve scheda del personale del museo indicando età, titolo di studio, nazionalità, mansioni, contratto, retribuzione media, anzianità, turnover, criteri di selezione; conoscenza della lingua inglese	Grado di allineamento delle competenze del personale con il ruolo nell'organigramma	E
31.10	Breve scheda della struttura indicando mq coperti, mq scoperti, mq giardino, attrezzature disponibili informatiche e non, ecc.	Struttura	E
31.11	Breve scheda dell'eventuale biblioteca presente presso il museo riportando una breve scheda dei volumi contenuti, dei servizi erogati e l'orario di apertura, i prestiti effettuati e il numero di accessi medio giornaliero		V
31.12	Investimenti effettuati nel periodo	Entità degli investimenti	E

Indici economici specifici dell'attività

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
31.13	Costo medio per singolo visitatore	Verificare la relazione tra costo costi della gestione e modalità di copertura	V
31.14	Modalità di copertura dei costi dell'attività: % di autofinanziamento % finanziamento pubblico % di sponsorizzazioni % altro		E



31.15	Prezzi applicati dal museo per le visite	Margine di contribuzione alla copertura dei costi dei singoli servizi offerti	E
31.16	Breve scheda dei servizi inclusi nel prezzo di ingresso		V
31.17	Breve scheda dei servizi esclusi dal prezzo di ingresso		V

Soddisfazione e qualità

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
31.18	Indagini di customer satisfaction sui visitatori (Si riportino anche i dati degli dell'anno precedente per valutare i miglioramenti realizzati dalla gestione in relazione agli obiettivi prefissati)	Misurare il grado di soddisfazione, evidenziare e correggere i disservizi segnalati	V
31.19	Indicatori di qualità oggettiva delle singole prestazioni erogate dal museo	Qualità oggettiva	V

A titolo di esempio segnalo alcuni bilanci sociali di musei italiani:

Museo Diocesano Tridentino

<http://www.museodiocesanotridentino.it/pagine/annual-report>

Museo di Storia Naturale e Archeologia di Montebelluna

Bilancio Sociale, 2007-2010. Montebelluna : Museo di Storia Naturale e Archeologia, 2011.
http://www.museomontebelluna.it/download/pdf_5459fad39fd09_bilancio_sociale_2007-2010.pdf

MART - Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto

<http://www.mart.trento.it/report2014>

MUSE – Museo delle Scienze - Trento

https://www.muse.it/it/il-muse/Amministrazione-trasparente/Bilanci/Documents/bilancio_sociale_2015_web.pdf

Fondazione Torino Musei

http://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/FTM_-_Bilancio_Sociale_2012_chiavetta.pdf

Sistema Museale di Ateneo di Bologna

<https://sma.unibo.it/it/chi-siamo/il-bilancio-sociale-del-sistema-museale-di-ateneo>

Museo Egizio di Torino

<https://museoegizio.it/esplora/notizie/bilancio-sociale-2017/>

Riferimenti bibliografici

- Bambagiotti Alberti L., Manetti G., Sibilio B. (2016), "The quality of annual reporting by Italian museums: an international comparison", *International Journal of Public Administration*, 39(14).
- Carnegie G. D., West P. W. (2005), "Making accounting accountable in the public sector", *Critical perspectives on accounting*, 16(7), pp. 905-928.
- Chirieleison C. (1999), "La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche", *Studi e note di economia*, 1.
- Christensen A. L., Mohr R. M. (2003), "Non-for-profit annual reports: what do museum managers communicate?", *Financial Accountability & Management*, 19(2), pp. 139-158.
- Dainelli F. (2007), *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Milano, FrancoAngeli.
- DCMS (Department for culture, Media and Sport) (1999), *Efficiency and Effectiveness of Government-sponsored Museums and Galleries*, Consolidated Report, London, september.
- Ferretti M., Nova C., Zangrandi A. (2007), *Finanziare i musei. Promuovere qualità e orientamento al futuro*, Milano, FrancoAngeli.
- Gilhespy I. (2000), "Measuring the performance of cultural organizations: a model", *International journal of Arts Management*, 1.
- Gilhespy I. (2001), "The evaluation on social objectives in cultural organizations", *International journal of Arts Management*, 1.
- Gstraunthaler T., Piber M. (2007), "Performance Measurement and Accounting: Museums in Austria", *Museum Management and Curatorship*, 22(4), pp. 361-375.
- Magliacani M. (2008), *Il museo crea valore*, Padova, Cedam.
- Manetti G., Sibilio B. (2014), *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*, in Sibilio B. (a cura di), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Milano, FrancoAngeli.
- Sibilio B., Tomea M.L. (2005), "Un modello di bilancio sociale per il museo: il caso del museo di storia naturale di Novara", *Non Profit*, 2, aprile-giugno.
- Sibilio Parri B. (a cura di) (2007), *Responsabilità e performance nei musei*, Milano, FrancoAngeli.
- Sibilio B., Donato F. (a cura di) (2015), *Governare e gestire le aziende culturali*, Milano, FrancoAngeli, Collana di Aziende Pubbliche e Imprenditorialità Sociale.

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